



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ADALET,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Serkan NAYIR**
125600103

Tez Danışmanı: PROF. DR. EVREN AYRANCI

İSTANBUL, 2020



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ADALET,
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan: **Serkan NAYIR**

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynaklarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Serkan NAYIR

ONAY

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ...2...yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Serkan NAYIR

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serkan NAYIR

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. EVREN AYRANCI

Ekim, 2020 – 359 sayfa

Son yıllarda artan rekabet ve küreselleşme nedeniyle örgütlerin hayatta kalmaları, yaşamlarını sürdürmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Örgütlerin bu kaos içinde yaşamaları, örgüt içindeki insan kaynaklarının çaba ve gayretlerine bağlıdır. Örgüt içindeki bireylerin örgüte katkılarını ve çabalarını attırılması bazı değişkenlere bağlıdır. Bu değişkenlerden bazıları örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütler içerisinde insan kaynaklarının örgüte karşı algılarını olumlu yönde geliştirmek için adaletin temin edilmesi, gönüllü davranışların ve çalışmaların arttırılması, örgüt içindeki ortamın insan kaynaklarının yararına olması gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynaklarının algılarını ölçmek ve örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak için bu çalışmalar gerçekleştirildi.

Bu çalışmada ilişkisi araştırılan insan kaynaklarının örgütsel adalet algıları, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları için daha önce Türkçe olarak literatürde bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Daha önce bu üç değişken arasında ikili olarak çalışmaya rastlanılmıştır. Literatür taranarak örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında bilgileri araştırılarak bir araya getirildi. Ana çalışmaya geçilmeden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri sağlamak için bir pilot çalışma yapılmıştır. Ana çalışma 300 kişi ile İstanbul ili içinde irtibata geçilen ve bu irtibat sonucunda geri dönüş yapan örgütler ile yapılmıştır. Çalışmada analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS ve LISREL paket programlarından yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel

vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çalışmada önerilen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Algı.



ABSTRACT

A RESEARCH ON HUMAN RESOURCES' PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Serkan NAYIR

Doctoral Dissertation, Business Administration Department

Supervisor: Prof. Dr. EVREN AYRANCI

October, 2020 - 359 pages

Due to the increasing competition and globalization in recent years, it is becoming more and more difficult for organizations to survival and to continue their lives. Organizations' living in this chaos depends on the efforts and efforts of human resources within the organization. Increasing the contributions and efforts of the individuals within the organization depends on some variables. Some of these variables are organizational justice, organizational culture and organizational citizenship behavior. In order to positively improve the perceptions of the human resources towards the organization within the organizations, justice should be provided, voluntary behavior and work should be increased, and the environment within the organization should benefit the human resources. For this purpose, these studies were carried out to measure the perceptions of human resources and to reveal the relationships between organizational justice, organizational culture and organizational citizenship behavior.

In this study, no research was found in the literature in Turkish for the perceptions of organizational justice, perceptions of organizational culture and organizational citizenship behavior of the human resources whose relationship was investigated. Bilateral work has been encountered between these three variables before. The literature was scanned and brought together by researching information about organizational justice, organizational culture and organizational citizenship behavior. Before starting the main study, a pilot study was carried out to ensure the validity and reliability of the scales. The main study

was carried out with organizations that have been contacted with 300 people in Istanbul and have returned as a result of this contact. In the study, SPSS and LISREL package programs were used to perform the analyzes. As a result of the analyzes, statistically significant relationships were found between organizational justice, organizational culture and organizational citizenship behavior. In addition, all hypotheses proposed in the study were accepted.

Keywords: Organizational Justice, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Perception.



ÖNSÖZ

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve yaşama devam etmeleri birçok değişkene bağlıdır. Ayrıca örgütlerin en önemli parçalarından biri olan insan kaynaklarının mutlu olmaları, örgüte daha faydalı almaları da birçok değişkene bağlıdır. Bu değişkenlerden bazıları örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu değişkenler örgütler içinde birbiri ile bağlantılı olup insan kaynakları üzerinde önemli etkilere sahiptir.

İnsan Kaynaklarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma adlı çalışma ile örgütlerin önemli bir parçası olan insan kaynaklarının örgüte karşı olan algıları ve örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler bütüncül bir bakış açısıyla incelenmektedir. Ve incelenen sonucunda literatüre kuramsal ve uygulama açısından katkı yapması sağlanmıştır.

Bu vesileyle, tez çalışması süresince bilimsel destek ve yardımlarını esirgemeyen, değerli yönlendirmeler yapan, tez danışmanım T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi İletme Bölümü Öğretim Üyesi Değerli Hocam Prof. Dr. Evren AYRANCI'ya teşekkür ederim.

Tavsiyeleri ve önerileriyle çalışmama katkı sağlayan tez izleme komitesi üyeleri olan değerli hocam Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a ve Doç. Dr. Sezer Cihan GÜNAYDIN'a teşekkür ederim.

Son olarak, her türlü fedakârlığı göstererek yetişmeme katkı sağlayan, topluma faydalı bir birey olmam için var güçleriyle çabalayan, maddi ve manevi destekleriyle her zaman yanımda olan değerli Annem Nigar NAYIR ile Babam Mahmut NAYIR'a ve doktora eğitimim süresince desteğini hiçbir zaman esirgemeyen kardeşim İsmail NAYIR'a sonsuz şükranlarımı iletiyor; bu vesileyle doktora tezimi, vefa borcumu hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli aileme ve üzerimde emeği olan büyüklerime ithaf ediyorum.

İSTANBUL, 2020

Serkan NAYIR

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET.....	5
1.1. Adalet Kavramı.....	5
1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı.....	5
1.1.2. Adalet Kavramının Unsurları.....	6
1.1.2.1. Eşitlik.....	6
1.1.2.2. Karşılıklılık.....	7
1.1.2.3. Rasyonellik.....	7
1.2. Algı Kavramı	8
1.3. Örgüt Kavramı.....	9
1.4. Örgütsel Adalet Algısı.....	9
1.4.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	9
1.4.2. Örgütsel Adalet' in Önemi.....	17
1.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	17
1.4.3.1. Dağıtım Adaleti.....	19
1.4.3.2. İşlemsel Adalet.....	21
1.4.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	24
1.4.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler... ..	30
1.4.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri.....	32

1.4.4.2. Reaktif-Süreç Teorileri.....	39
1.4.4.3. Proaktif-İçerik Teorileri.....	40
1.4.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri.....	43
1.4.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler.....	45
1.4.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar.....	53
1.4.7. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki.....	58
1.4.8. Örgütsel Adalet ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	61
2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	66
2.1. Kültür Kavramı.....	66
2.1.1. Kültürün Tanımı.....	66
2.1.2. Kültürün Özellikleri.....	68
2.1.3 Kültür Çeşitleri.....	70
2.1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	70
2.1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür.....	71
2.1.3.3. Üçlü Ayırım.....	71
2.1.3.4. Bazı Uç Ayırımlar.....	72
2.2. Örgüt Kültürü.....	73
2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	73
2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	78
2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve Amacı.....	82
2.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	83
2.2.5. Örgüt Kültürünün Çeşitleri.....	85
2.2.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür.....	85
2.2.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür.....	86
2.2.5.3. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	86
2.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	87
2.2.6.1. Değerler.....	90
2.2.6.2. Varsayımlar.	91
2.2.6.3. Ritüeller.....	91
2.2.6.4. Normlar.....	92
2.2.6.5. Seremoniler.....	93
2.2.6.6. Törenler.....	93
2.2.6.7. Hikâyeler.....	93

2.2.6.8. Mitler.....	94
2.2.6.9. Semboller.....	94
2.2.6.10. Kahramanlar.....	95
2.2.6.11. Dil.....	95
2.2.6.12. Alışkanlıklar.....	96
2.2.7. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar.....	96
2.2.7.1.ÖrgütKültürü ve Örgüt İklimi.....	96
2.2.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....	99
2.2.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı.....	100
2.2.7.4. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	102
2.2.7.5. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	102
2.2.8. Örgüt Kültürünün Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	103
2.2.9. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	107
2.2.10. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	109
2.2.10.1. Bütünleştirme Fonksiyonu.....	109
2.2.10.2. Koordinasyon Fonksiyonu.....	110
2.2.10.3. Motivasyon Fonksiyonu.....	110
2.2.10.4. Dolaylı Fonksiyonlar.....	111
2.2.11. Örgüt Kültürü Modelleri.....	111
2.2.11.1. Quinn ve Cameron Modeli.....	111
2.2.11.2. Handy Modeli.....	117
2.2.11.3. Miles ve Snow Modeli.....	119
2.2.11.4. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli.....	121
2.2.11.5. Kilmann Modeli.....	123
2.2.11.6. Schein Modeli.....	124
2.2.11.7. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli.....	127
2.2.11.8. Parsons'ın “AGIL” Modeli.....	130
2.2.11.9. Trompenaars Modeli.....	132
2.2.11.10. Deal ve Kennedy Modeli.....	133
2.2.11.11. Byars Modeli.....	135
2.2.11.12. Hofstede'nin Örgüt Kültür Modeli.....	137
2.2.11.13. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	142
2.2.12. Türkiye İçin Yapılmış Bazı Örgüt Kültürü Çalışmaları.....	144
2.2.13. Türkiye'ye Uyarlanmış Bazı Örgüt Kültürü Çalışmaları.....	149

2.2.14. Türkiye’de Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar.....	154
2.2.15. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki.....	158

3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	163
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	163
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi.....	168
3.2.1. Liderlik.....	169
3.2.2. İş Tatmini.....	170
3.2.3. Örgütsel Bağlılık.....	171
3.2.4. Örgütsel Güven.....	172
3.2.5. Örgütsel Adalet.....	173
3.2.6. Örgüt Kültürü.....	174
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	174
3.3.1. Özgecilik-Diğergamlık (Altruism).....	175
3.3.2. Vicdanlılık (Bilinçlilik).....	176
3.3.3. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem).....	176
3.3.4. Centilmenlik (Sportmenlik).....	177
3.3.5. Nezaket.....	178
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişmesine Katkısı	
Olan Öncü Araştırmalar.....	179
3.4.1. Bernard’ın Katkıları.....	180
3.4.2. Katz ve Kahn’ın Katkıları.....	181
3.4.3. Roethlisberger ve Dickson’un Katkıları.....	182
3.4.4. Gouldner’in Katkıları.....	183
3.4.5. Blau’nun Katkıları.....	184
3.4.6. Organ’ın Katkıları.....	186
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar.....	186
3.5.1. Örgütsel Spontanlık.....	188
3.5.2. Psikolojik Sözleşme.....	189
3.5.3. Biçimsel Rol (In Role) Davranışı.....	190
3.5.4. Rol Fazlası (Extra Rol) Davranış.....	191
3.5.5. Prososyal Örgütsel Davranışlar.....	192
3.5.6. İzlenim Yönetimi.....	194
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teorik Yaklaşımlar.....	196

3.6.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	196
3.6.2. Eşitlik Teorisi.....	198
3.6.3. Beklenti Teorisi.....	199
3.6.4. Lider-Üye Değişim Teorileri.....	201
3.6.5. Vekâlet Teorisi.....	203
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler.....	204
3.7.1. İş Tatmini.....	205
3.7.2. Örgütsel Bağlılık.....	206
3.7.3. Örgütsel Adalet.....	207
3.7.4. Bireyin Ruhsal Durumu.....	208
3.7.5. İhtiyaçlar.....	209
3.7.6. Birey Örgüt Bütünleşmesi.....	209
3.7.7. Güven.....	210
3.7.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet.....	211
3.7.9. İş Statüsü.....	212
3.7.10. Liderlik.....	213
3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	214
3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	215
3.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütlerin	
Etkinliği Üzerine Etkileri.....	217
3.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	218
3.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar.....	220
 4. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
.....	226
4.1. Araştırmanın Konusu.....	226
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	227
4.3. Ana Kütle, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi.....	228
4.4. Araştırmanın Kısıtları.....	231
4.5. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli.....	232
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	233
4.7. Ölçme Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin	
Pilot Çalışması.....	234

4.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	235
4.7.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	239
4.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	245
4.8. Ana Araştırma Bulguları.....	249
4.8.1. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Bulgular.....	249
4.8.2. Doğrulamalı Faktör ve Patika Analizleri Bulguları.....	254
4.8.2.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	254
4.8.2.2. Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA) Sonuçları ve Bulguları.....	256
4.8.2.2.1 Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	257
4.8.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	261
4.8.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Doğrulamalı Faktör Analizi.....	268
4.8.2.2.4. Araştırma Modelinin Testi.....	274
4.8.2.2.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler.....	278
4.8.2.2.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	285
SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER.....	286
KAYNAKÇA.....	302
EKLER.....	350

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	:Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi
AIC	:Akaike Bilgi Kriteri.
AIC	:Akaike Bilgi Ölçütü
A.Ş.	: Anonim Şirket
Bkz	:Bakınız
Bt	:Bilinmeyen Tarih
CAIC	:Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri
CEN	:Centilmenlik
CFI	:Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
CÜ	:Cumhuriyet Üniversitesi
ÇÜ	:Çukurova Üniversitesi
DA	:Dağıtım Adaleti
DFA	:Doğrulayıcı Faktör Analizi
Drl	:Derleyen
EA	:Etkileşimsel Adalet
ECVI	:Beklenen Çapraz Doğrulama Endeksi
GFI	:Uyum İyiliği Endeksi
H	:Hipotez
IA	:İşlemsel Adalet.
İİBF	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İŞKUR	:Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu
KAT	:Katılım
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MIS	:Misyon
NEZ	:Nezaket
NFI	:Normlu Uyum İndeksi
NNFI	:Normal Olmayan Uyum İndeksi
OA	:Örgütsel Adalet
OK	:Örgüt Kültürü
OVD	:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OZG	:Özgecilik
OCBI	:Organizational Citizenship Behavior-Individuals

OCBO :Organizational Citizenship Behavior-Organization

ÖVD :Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

RMSEA :Kök Ortalama Kare Yaklaşık Hata Hatası

SRMR :Standart Kök Ortalama Kare Kalıntısı

SVE :Sivil Erdem

TDK :Türk Dil Kurumu

TUT :Tutarlılık

UYM :Uyum

Vb :Ve Benzeri

Vd :Ve Diğerleri

VIC :Vicdanlılık

YEM :Yapısal Eşitlik Modeli

ZKÜ :Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi.

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1.1. Örgütler için Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları.....	16
Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Boyutları.....	18
Tablo.1.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	31
Tablo.1.4. Örgütsel Adalet Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	32
Tablo.1.5. Kültürel Değerler ile Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Dönük Yazın Özeti.....	50
Tablo.1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	57
Tablo 2.1. Bazı Örgüt Kültürü Tanımları.....	76
Tablo 2.2. Ouchi Modeli.....	122
Tablo 2.3. Parsons'ın "AGIL" Modeli.....	131
Tablo 2.4. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	133
Tablo 2.5. Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Özellikleri.....	138
Tablo 2.6. Belirsizlikten Kaçınma Derecelerinin Karşılaştırılması.....	139
Tablo 2.7. Bireycilik Derecelerinin Karşılaştırılması.....	140
Tablo 2.8. Erillik Derecelerinin Karşılaştırılması.....	141
Tablo 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Benzer Kavramların Kronolojisi ve Boyutları.....	186
Tablo 3.2. Literatüre Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	218
Tablo 4.1. Ana Çalışmaya Katılan Örgütlerin Sektörel Dağılımı.....	228
Tablo 4.2. Pilot Çalışmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri.....	234
Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's.....	235
Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Algısı İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	235
Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	238
Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi.....	238
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi.....	239
Tablo 4.8. Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	239
Tablo 4.9. Örgüt Kültürüne Ait Pilot Çalışma Sonucu Ölçekten Çıkarılan Sorular.....	243
Tablo 4.10. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	243
Tablo 4.11. Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi.....	244
Tablo 4.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi.....	244
Tablo 4.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	245
Tablo 4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi.....	248
Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi.....	248
Tablo 4.16. İnsan Kaynaklarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı.....	249
Tablo 4.17. İnsan Kaynaklarının Yaş Aralıklarına Göre Frekans Dağılımı.....	249
Tablo 4.18. İnsan Kaynaklarının Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı.....	251
Tablo 4.19. İnsan Kaynaklarının Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı.....	251
Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Model (YEM) Uyumunun Değerlendirilmesi.....	254
Tablo 4.21. Örgütsel Adalet Kavramına Ait Uygunluk Değerleri	258
Tablo 4.22. Örgütsel Adalet Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar	258
Tablo 4.23. Örgüt Kültürü Kavramına Ait Uygunluk Değerleri	263
Tablo 4.24. Örgüt Kültürü Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar	263
Tablo 4.25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait Uygunluk Değerleri.....	270

Tablo 4.26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar	270
Tablo 4.27. Araştırma Değişkelerine Ait Uygunluk Değerleri.....	275
Tablo 4.28. Araştırma Değişkeleri Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar.....	275
Tablo 4.29. Araştırma Değişkelerine Ait Faktörlerin Korelasyon Değerleri..	279
Tablo 4.30. Araştırma Değişkelerine Ait Korelasyon Değerleri.....	282
Tablo 4.31. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına Ait Tablo.....	284



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Örgütsel Adalet Modeli.....	29
Şekil 2.1. Kültürel Düzeyler.....	88
Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	89
Şekil 2.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	113
Şekil 2.4. Schein'in Örgüt Kültürü Düzeyleri.....	125
Şekil 2.5. Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması.....	135
Şekil 2.6. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	142
Şekil 3.1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	192
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	232
Şekil 4.2. İnsan Kaynaklarının Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı.....	249
Şekil 4.3. İnsan Kaynaklarının Yaş Aralıklarına Göre Yüzde Dağılımı.....	250
Şekil 4.4. İnsan Kaynaklarının Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Yüzde Dağılımı.....	251
Şekil 4.5. İnsan Kaynaklarının Çalışma Sürelerine Göre Yüzde Dağılımı...	252
Şekil 4.6. Örgütsel Adalet Kavramına Ait DFA Modeli (t-değerleri ile).....	257
Şekil 4.7. Örgüt Kültürü Kavramına Ait DFA Modeli (t-değerleri ile).....	262
Şekil 4.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait İlk DFA Modeli (t-değerleri ile).....	268
Şekil 4.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait Ana DFA Modeli (t-değerleri ile).....	269
Şekil 4.10. Araştırma Modeli (t-değerleri ile).....	274

GİRİŞ

Günümüz dünyasında içinde bulunan çevrede örgütleri ve örgütlerin içinde bulundukları ilişkileri etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bu değişkenler çok sayıda, kompleks yapıda ve karmaşık ilişki biçimlerine sahiptir. Değişkenlerin kompleks yapıları ve karmaşık ilişki biçimleri örgütleri değişik yol, seviye ve biçimlerde etkilemekte hatta değiştirmektedirler. Bu değişkenlere, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel imaj, bilgi yönetimi, örgütsel bağlılık, örgütsel öğrenme, örgüt iklimi, iş tatmini, örgüt yapısı ve örgütsel çatışma örnek gösterilebilir. Bu değişkenler, örgütlerin yapısını, insan ilişkilerini, yönetim biçimlerini ve dış dünya ile ilişkilerini etkileme ve değiştirme, değişken sayısına, ilişki yapısına göre değişiklik gösterir. Küreselleşme ile beraber sınırların ortadan kalması ile örgütlerin birbiri ile ve çevreleri ile olan ilişkileri artmış, karmaşık hale gelmiş hatta iç içe geçmiştir. Bununla birlikte değişkenlerin ilişki yapısı eskiye göre çok farklılık göstermektedir. Bu nedenle bu değişkenlerin aynı anda ve tüm örgütler için incelenmesi imkânsız hale gelmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada sadece üç değişkenin ilişkisi ve sınırlı sayıda örgüt ile incelenecektir. Çalışmada İstanbul içinde faaliyet gösteren ihracat firmaları hedef anılarak bu örgütler içinde insan kaynaklarının örgütsel adalet algıları, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Bu araştırmanın konusunu, insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasında nasıl bir ilişki olacağı incelenecektir. Ayrıca insan kaynaklarının örgüt kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi ve örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi de araştırılacaktır. Son olarak üç değişken arasındaki aynı andaki ilişkilerde araştırılacaktır.

Bu araştırmanın amacı; algılanan haliyele örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu konunun araştırılma nedenlerin biri, bu üç değişken arasında daha önce Türkçe literatürde Türkçe olarak bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalar genelde iki konu arasında ilişkileri kapsamaktadır. Örneğin, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasında veya örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkileri ortaya koyan araştırmalar gibi. Literatür de üç konuyu kapsayan Türkçe bir araştırmaya rastlanılmadığı için bu araştırmaya geçilmiştir. Bu araştırmanın diğer amaçları arasında insan kaynaklarının örgüt kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi ve örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi de araştırılacaktır. Son olarak üç değişken arasında aynı andaki karşılıklı ilişkilere bakılacaktır.

İlk kez Greenberg tarafından tanımlanan örgütsel adalet kavramı temellerini Adams (1963)'ın ortaya çıkardığı Eşitlik (Equity) kuramına dayanmaktadır. Eşitlik kuramında iki tarafın varlığı nedeni ile iki taraflı bir eşitlikten sözeler. Çalışanın kendisi ve karşılaştırma yaptığı karşı taraf. Kişi kendi kazanımları karşı tarafın kazanımları ile karşılaştırır. Burada adalet olmasını ister. Buradan hareketle örgütsel adalet, örgütsel kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan kural, prosedürler ve bireylerarası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kuralların adilliğine ilişkin çalışanların ortaya koyduğu algı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında adil ve eşit davranılması yanı sıra, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil ve eşit olmasıdır. Örgütsel adaletle karşı örgütlerde örgütsel adaletsizlikte mevcuttur. Örgütsel adaletsizlik, bir çalışanın çalıştığı kurumda kendisine haksız ve adaletsiz davranıldığına dair inancı anlamına gelir. Örgütsel adaletsizlik örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü adaletsizlik mevcut olduğundan çalışanlar arasında ayırım olmakta, işler gerektiği gibi ve zamanında yapılmamakta, çalışanlar adaletsizliği gidermek için başka yollara sapsakta, başka şekilde davranmaktadırlar.

Çalışmanın ikinci değişkeni olan örgüt kültürü, bireylerin örgülü anlamalarına yardım eden ve böylece onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan, ortak değerler ve inançlar şablonu olarak ele alınabilir. Çok boyutlu bir kavram olan örgüt kültürünün bir örgüt içinde kültürün tanımlanmasında; değerler, normlar, şemalar, liderlik, kültürel oluşum sürecinde değişime uygun durum ve davranışların ödüllendirilmesi de oldukça önemli bir yere sahiptir. Diğer bir tanımda örgüt kültürü, örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü kavramını literatüre ilk kazandıran kişi Andrew M. Pettigrew'dir. Pettigrew (1979), örgüt kültürünü, sembol, dil, inanç, tören ve efsanelerin oluşturduğu, belirli bir insan grubu tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımını yapmıştır. Örgüt kültürü alanından en önemli bilim adamlarından olan Edgar Schein, örgüt kültürünü, bir grup tarafından çevreye uyum ve grubun içsel uyumu sırasında öğrenilen, örgütlerde olumlu sonuçları görülmüş ve bu nedenle örgüte yeni katılanlara bu konulara ilişkin doğru şekilde anlayabilecekleri, benzer şekilde akıl yürütüp düşünebilecekleri ve hissedebilecekleri bir yöntem olarak öğretilmesi gereken varsayımların bütünü olarak tanımlamıştır.

Örgütsel davranış alanında ilk olarak Bateman ve Organ tarafından ele alınan, teorisi ve boyutları Organ tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, isteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sisteminin dışında olan ve toplamda örgütün etkili işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda olanağı sağlayan ya da örgüte fayda sağlaması amaçlanan, bireylere veya bir bütün olarak örgüte yöneltilen isteğe bağlı davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü; yıkıcı ve istek dışı davranışlardan koruyarak, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini geliştirerek ve çalışanlar arasında etkin bir koordinasyon oluşturarak örgütün verimliliğin artmasını sağlar. Kısaca örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt genelini kapsayan tüm yardım davranışları anlamındadır

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynaklarının örgütlere karşı ortaya koyduğu algı olarak tanımlanan örgütsel adalet ile ilgili bilgiler verilecektir. Bu amaçla adalet kavramı, adalet kavramının sahip olduğu unsurlar, adalet ile ilgili

olan algı ve örgüt kavramları, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile ilgili gerekli bilgiler, örgütsel adaletin nasıl ortaya çıktığını ve nasıl geliştiğini anlatan teoriler, örgütsel adaleti etkileyen faktörler birinci bölümde açıklanacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütlerin baskın değerleri olarak tanımlanan örgüt kültürü hakkındaki bilgilere yer verilecektir. Bu amaçla örgüt kültürünün oluşumu, önemi ve amacı, özellikleri, çeşitleri, öğeleri (değerler, varsayımlar, ritüeller, normlar gibi), ilişkin kavramlar (örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı gibi), olumlu ve olumsuz yönleri, değişimi, fonksiyonları hakkında bilgiler, örgütsel kültürünü açıklamada çeşitli bakış açıları sunan, örgüt kültürünün oluşumunu çeşitli yönleri ile oraya koyan örgüt kültürü modelleri açıklanacaktır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütlerde insan kaynaklarının normal performanslarının üstündeki çalışmaları ve rol ötesi davranışlar olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki bilgileri verilecektir. Bu bölüm içinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olan bazı kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket hakkında bilgiler, vatandaşlık davranışının gelişmesine katkısı olan öncü araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olan kavramlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayan teoriler hakkında bilgiler verilecektir.

Çalışmanın son bölümünde demografik özellikler, araştırma modeli, hipotezler, analiz yöntemleri, araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecek, çalışmanın kuramsal ve uygulamadaki katkıları, kısıtları ve öneriler sunulacaktır.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Bu başlık altında adalet nedir, adalet kavramının tanımı, adalet kavramının unsurları ve bu unsurların açıklamaları verilecektir.

1.1.1. Adalet Kavramının Tanımı

Adalet kavramı, hukuk biliminin ya da hukuk felsefesinin inceleme alanında görünmesine karşın, felsefe, siyaset bilimi, hatta iktisat teorisi gibi sosyal bilimlerin geleneksel olarak ilgisini çekmiştir. Bu da söz konusu kavramın disiplinlerarası bir inceleme konusu oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla adalet kavramının ilgili disiplinlerden bağlantısız olarak kavranması bazı güçlükler yaratacağı gibi, bu kavramın tanımına ilişkin çabaları da kısırlaştırabilir. Düşünce tarihi, adalet kavramının tanımlanmasına ilişkin çabalarla dolu olmasına karşın, üzerinde uzlaşma sağlanan bir tanıma rastlamak zordur (Aktaş, 2018:213-214).

Adalet kavramı, hak kavramıyla beraber anılmakta, gücü ve güç kaynaklarını kontrol eden tarafların, hak sahiplerinin hakkını korumaları adaletle ilişkin ilk örnekler olarak karşımıza çıkar. Saunders ve Thornhill (2003)'e göre adalet, çalışanların güven duyma ve başkalarının kendilerine güvenilme ile ilgili duygularını açıklayan bir perspektif olarak ifade etmişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde adalet; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme olarak tanımlanmaktadır. İnsanların aynı ortamda uyum ve ahenk içinde yaşaması için adalet vazgeçilmez bir olgudur (İyigün, 2012).

Ünlü filozof Levinas adalet kavramını öncelikli olarak ayrımcılığın yapılmaması, ayrıcalığın ortadan kaldırılması, eşitlik, adil bir yasanın mevcudiyeti, yasallık vb. anlamında kullanmıştır. İkincisi ise “adalet” ilk anlamı aşan etik bir talebi dile getirir: başkasıyla karşılaşma ve ondan sorumlu olma anlamında kullanır. Adaletin Levinas'taki çift anlamı, yasa ve adalet

1.1.2. Adalet Kavramının Unsurları

Adalet kavramının üç temel unsuru vardır. Bunlar Eşitlik, Karşılıklı Saygı ve Rasyonelliktir. Sırasıyla açıklamaları aşağıdaki gibidir

1.1.2.1. Eşitlik

1.1.2. Adalet Kavramının Unsurları

1.1.2.1. Eşitlik

Burada karsımıza “mutlak eşitlik” ve nispi eşitlik” kavramları çıkmaktadır. Mutlak Eşitlik, hiçbir ayırım yapmadan herkese eşit hak ve pay verme anlamına gelirken, nisbi ya da görelî eşitlik ise, insanlar arasındaki farklılıklara neden olan özelliklerin yapısına göre hareket edilmesidir. İnsanın, insan olarak değeri bakımından eşitlik mutlakdır ve tartışmalara konu olması söz konusu değildir yani bu konuda eşitlikten ayrılmak adaletsizliktir. Irk, cins, dil, din, etnik köken gibi özellikler nedeniyle ayrımcılık yapmak, mutlak eşitliğe ve

adalete aykırı davranma anlamındadır. Nisbi ya da orantılı eşitlik, Aristoteles'in "denkleştirici" adalet" yaklaşımı ile yakından ilgilidir. Haklı bir neden bulunduğu zaman insanlar arasında farklı muamele yapılması adaletsizlik değil bilakis adaletin kendisidir. Örneğin; zorluk derecesi daha yüksekte olan, daha fazla sorumluluk alınmasını gerektiren ya da daha tehlikeli bir işi yerine getiren çalışana, diğerlerine göre farklı ücret ödemek adaleti sağlamaktır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Adaletin gerçekleştirilmesinde eşitlik, mutlak bir içeriğe sahip değildir. Mutlak eşitliğin, nimetlerin ve külfetlerin farklı olduğu durumlarda uygulanması adaletsizliği meydana getirir (Çakır, 2006:32).

1.1.2.2. Karşılıklılık

Ekonomik, toplumsal ve kişisel ilişkiler, bir değiş tokuş (takas) ilişkisine temellenir. Takas edilen ne olursa olsun, adaletin sağlanabilmesi alınan ve verilenin değerinin birbirine denk olmasına bağlıdır. Bu denklik sağlanmadığı takdirde, bir tarafın, diğer tarafı istismara uğratması kaçınılmaz olacaktır. Emeginin karşılığı verilen bir çalışana adil davranış gösterildiği söylenebilir. Ancak karşılıklılık unsurunda, adaletin algılanış biçimi, bu kavrama göreceli bir özellik kazandırmaktadır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Diğer bir söylemle, herhangi bir takastan (değişimden) dolayı hak ettiği karşılığı alıp-almadığı hakkında farklı kişilerin farklı algılamalara sahip olabilmektedir. Adalet algılamaları hakkındaki bu tür uyumsuzlukları çözmeye yönelik olarak belirli kurallar tespit ve bu kurallara bağlı hareket edilmesinin yararlı olacağı söylenebilir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

1.1.2.3. Rasyonellik

Rasyonellik, kişisel yargılar ve düşünceler yerine akılcı ve belirli verilere ve kurallara dayalı olarak karar verme ve davranmayı gerektirir. Adalet kavramı açısından rasyonellik, kişiye yapılacak olan uygulamanın, belirli kurallarla önceden ortaya konması, kişinin keyfi be bireysel muameleye maruz

birakılmaması anlamını taşır. Bunun için bölüşüm ya da takas ilişkisi söz konusu olduğunda veya ortaya çıktığında, tarafların payına düşenin ve hak ettiği miktarın belirlenmesinde nesnel birtakım ölçütler getirilmesi ve kurallar ortaya konulması gereklidir. Bunlar, bireylerin elde ettiklerini değerlendirmelerinde de büyük ölçüde kullanılacak olan kural ve ölçütlerdir. Rasyonellik, keyfiliğe karşılık anlamındadır (Çakır, 2006:33).

Örneğin çalışanın ücretinin ve ücret artış kurallarının belirli ilkeler dâhilinde önceden belirlenmesi, işverenin keyfî olarak bir saptama yapmasının ve istediği zaman ücreti artırması, istemediğinde artırmaması şeklindeki keyfî davranışının önüne geçecek, adaletin gerçekleşmesinde katkı sağlayacaktır.

1.2. Algı Kavramı

Felsefe alanında sorulan temel sorulardan birisi, gerçeğin ne olduğudur. Sorunun tek bir kesin ve doğru cevabı da yoktur. Sorunun doğru cevabına ilişkin yapılan tartışmalar genellikle “duruma göre değişir” şeklinde sona erer. Ayrıca sorunun cevabına sosyal yapı ekseninde, görüş birliği ve inanç yapıları temel alınarak ulaşılabileceği de söylenebilir. Gerçek kavramından yola çıkarak algının, nesneler ve nesneler arasında gerçekleşen bilinçli deneyimler olduğu söylenebilir. Algı, duyu organlarımızca taşınan duyuşsal verileri örgütleyip yorumlamaktadır. İnsanların çevresindeki yer alan uyaranlara anlam verme sürecidir (Bakan ve Kefe, 2012).

Algı, bireyin çevresini anlamlandırabilmek veya bir anlam yüklemek adına duyumsal intibahını (izlenimini) düzenleme ve yorumlama süreçlerini ifade eder. Diğer bir ifade ile algılama; duyum yoluyla çevrelerinden topladıkları bilgilere anlam vermeyi ve bu bilgileri bir araya getirip organize ederek yorumlamalarına ilişkin süreçlerdir (Elma, 2017:4).

Algı, kişinin sahip olduğu duyu organları ile çevreden gelen sesleri, görüntüleri, bilgileri kendi sahip olduğu bilgi, becerile ve geçmiş deneyimlere dayandırarak adlandırması, yorumlaması ve düzenlemesi olarak ele alınabilir.

1.3. Örgüt Kavramı

Örgüt, önceden ortaya konmuş amaçları yapabilmek için bir araya gelen insanlardan oluşan yapılar olarak tanımlanabilir (Sözen ve Basım, 2012:41). Örgüt, iki veya daha fazla insanın bilinçli olarak bir düzene konmuş faaliyetlerin veya kuvvetlerin bir sistemidir. Diğer bir tanımda örgüt, iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir hedefe veya amaca ulaşabilmek için çabalarını birleştirdikleri, işbölümü ve koordinasyonun sağlandığı düzendir. Son olarak üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir yapı olarak tanımlanabilir (Bakan, Bedestenci ve Büyükbeşe, 2004:6-7).

İnsanlar çoğu kez amaçlarını tek başlarına gerçekleştiremezler. Amaçları gerçekleştirmek için yardıma ihtiyaçları olmaktadır. Amacı yerine getirmek için en az iki kişi olması gerekir. Bu nedenle bir amacı gerçekleştirmek veya bir hedefe varmak için en az iki kişinin bir araya gelerek oluşturdukları yapıya veya sisteme örgüt denir.

1.4. Örgütsel Adalet Algısı

1.4.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Çalışanlar bir örgüte çalışmak için girdiklerinde, sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini yanlarında sermaye olarak getirir ve zaman içinde sahip oldukları bu birikimlerini örgüt çıkarlarına uygun olarak kullanarak kendileri adına yatırım yapmış olurlar. Bu yatırımların sonunda, girmiş oldukları bu örgütlerden, katkıları oranında adil ücret, terfi, tanınma gibi haklar elde etmeyi beklerler. Çalışanlar bulundukları örgütlerde kazanımların elde edilmesiyle ilgili kararların doğruluğu kadar, söz konusu kararlardan etkilenenler arasında bir ayrımın yapılıp yapılmadığını da önem vermektedirler. Bu nedenle kendi kazanımlarıyla diğer çalışanların çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaptıkları zaman kendilerine göre belirledikleri birtakım adalet ölçüleri kullanırlar. Dolayısıyla insanlar arasında ve örgütler için de bulunanlar için örgütsel adalet çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Bağcı, 2013).

Örgütsel adalet algısı, çalışanların davranışlarının önemli belirleyicilerinden biridir. Çünkü örgütsel adalet algısı olumlu olan çalışanlar olumlu davranışlar sergilemeye yönelirken, olumsuz olan çalışanlar çaba düzeyini düşürmek, örgüte güven düzeyini değiştirmek gibi olumsuz davranışlara yönelebilmektedir. Bu anlamda örgütsel adalet, son yıllarda örgütlerin işlevlerini etkin olarak yerine getirmelerinde önemli görülen bir çalışma alanı olarak örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında çok sık çalışılmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2010).

İlk kez Greenberg tarafından tanımlanan örgütsel adalet kavramı temellerini Adams (1963)'ın ortaya çıkardığı Eşitlik (Equity) kuramına dayanmaktadır. Eşitlik kuramı; eşitsizlik (inequity), sosyal gönderim ve sosyal mukayese kuramı olarak bilinmektedir. Eşitlik Kurama göre organizasyon da çalışanlar kendi girdi ve çıktı durumlarını referans aldıkları veya kendilerini karşılaştırma yaptıkları diğer kişi veya gruplarla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada deneyim, beceri, ustalık, zekâ, yaş ve çaba gibi girdiler ön plana çıkartılır. Bunların karşılığı olarak mukayeseye temel olan çıktılar ise en başta ücret olmak üzere ödemeler, diğer yararlar, statü ya da mevki, terfi veya yükseltme, iş doyumu, tanınma, iyi ilişkiler ve unvan gibi öğelerdir (Demirkaya ve Kandemir, 2014).

Eşitlik teorisi, bireylerin işleri ile ilgili girdi ve çıktıları diğerleri ile karşılaştırıp herhangi bir eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik tepki vereceklerini söyleyen teoridir. Adams, kişinin kendini başkası ile karşılaştırdığında olumsuz bir durum ortaya çıktığını ve bu olumsuz gerilim sonucunda kişinin durumu tekrar dengeye getirmek adına bir davranışta bulunmak için motive olacağını söylemektedir. Karşılaştırmak için seçilen kişi eşitlik teorisine bir başka karmaşıklık getirmektedir. Dört türlü karşılaştırma söz konusudur (Robbins ve Judge, 2013:222):

1. **Kendi-İşletme İçi:** Çalışanın aynı işletme içinde farklı pozisyonadaki deneyimi ile karşılaştırması
2. **Kendi-İşletme Dışı:** Çalışanın farklı bir işletmede bir durum veya pozisyonadaki deneyim ile karşılaştırması

3. **Başkası-İşletme İçi:** Çalışanın kendini aynı işletmede bir başka kişi veya grup ile karşılaştırma.
4. **Başkası-İşletme Dışı:** Çalışanın kendini farklı işletme de bir başka kişi veya grup ile karşılaştırması

Örgütsel adalet ilgili yapılan tanımlarda ortak tanımlara rastlanılmaktadır. Bu ortak tanımların birinde kişi kendisini diğer çalışanlar ile karşılaştırarak örgütsel adaletin olup olmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Burada Adams eşitlik teorisine göndermede bulunmaktadır. Kişi karşılaştırma yaparken eşitliğe önem verir. Kişi kendi deneyimini, becerisini, ustalığını, zekâ ve yaş gibi sahip olduğu özellikleri diğerleri ile karşılaştırarak işin sonunda elde edeceği ücret, statü, terfi ve diğer yan ödemeler arasında adalet olup olmadığını sorgulamaktadır. İkinci bir ortak tanım şu şekilde karşımıza çıkar. Örgütsel düzeyde örgütün sahip olduğu girdiler ve çıktılar arasında bir uyumun, eşitliği ve dengenin olup olmamasıdır. Diğer bir önemli nokta ise alınan kararların ve yöneticilerin kendilerine karşı adil davranılması olarak ortaya çıkmasıdır

Çalışanlar örgütsel düzeyde girdiler ve çıktılar arasında bir eşiklik, uyum ve denge olmasını isterler. Bu olmadığı durumda kendilerine bir haksızlık ve adaletsizlik yapıldığına inanırlar. İşte bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların örgütsel çıktıların dağıtımında, kararların alınması sürecinde ve çalışanların birbirine veya yöneticilerin çalışanlara davranışlarında eşit bir şekilde davranılıp davranılmadığında ilişkin algılarıdır (Çelik ve Ömer, 2013).

Örgütsel adalet, örgütsel kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan kural, prosedürler ve bireylerarası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kuralların adilliğine ilişkin çalışanların ortaya koyduğu algı olarak tanımlanabilir (Yürür ve Mengeci. 2014:2). Örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar ve çalışmalar otuz yıldan fazladır devam etmektedir. Örgütsel adalet, işyerinde adil davranılıp davranılmadığına çalışanların nasıl karar verdiği ve bu kararların işle ilgili diğer değişkenleri nasıl etkilediğiyle ilgili olan bir kavramdır (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015).

Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerde kuralların ve prosedürlerin adil olmasını isterler. Kural ve prosedürleri adil ise örgütsel adaletten söz etmek mümkündür. Aksi takdirde örgütsel adaletsizlik olur

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin, örgüt içerisinde kurulmasını, egemen hale gelmesini ve teşvik edilmesini kapsar. Başka bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Tanrıbil, 2016). Örgütsel adalet, iş yerinde adil davranılıp davranılmadığına ilişkin çalışan algısıyla alakalı bir kavramdır. Örgütsel adalet algısı, yönetsel davranışın etik ve ahlaki durumu hakkında kişisel bir değerlendirme sonucu oluşan öznel bir kavram ve yargıdır. Başka bir tanımlama ile örgütsel adalet, sonuçları ve kazanımların dağıtılmasında, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan işlemler ve kişiler arası uygulamalara ilişkin geliştirilen kurallar ve sosyal normlardır (Polat ve Kazak, 2014).

Örgütsel adalet algılanmasında örgütsel işlem ve uygulamasın adil, ahlaki ve etik olması çok önemli bir konudur. Çalışanlar örgütün kendilerine karşı yapacakları işlem ve uygulamaların etik ve ahlak kurallarına uygun olmasını isterler. Etik ve ahlaka uygun işlemler örgütsel adaletin göstergeleridir.

Örgütsel adalet, genel olarak çalışma yaşamındaki çalışanların adalet algılarından yola çıkarak tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır (Greenberg, 1990). Greenberg'e göre örgütsel adalet, çalışma ortamındaki bireylerin göz önünde bulundurulmasıyla adalet rolünü tanımlamaya ve açıklamaya adanmış bir alandır (Greenberg ve Bies, 1992). Greenberg tarafından yapılan başka bir tanımlama göre örgütsel adalet, çalışanların örgütte kendilerine ne kadar adil davranıldığı konusundaki düşünceleri ve algılarıdır ve bu algılar çalışanlarla ilgili olan değişkenleri etkilemektedir (Şahin, 2014). Örgütsel adalet, çalışanların çalıştıkları örgütlerin kararları ve eylemleri ile ilgili adalet algısı olarak tanımlanır (Li, 2015). Örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki konumu hakkında kişisel bir değerlendirmedir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak, adaleti ortaya koymak bir çalışanın bakış açısını yönetmeyi gerektirir. (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütsel adalet, temelde işyerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır. James (1993) örgütsel adaleti, bireylerin ve grubun, örgütün davranışlarının ne kadar adil olduğuna ilişkin algılaması ve bireyin veya grubun bu algılarına bağlı olarak verdikleri tepkiler olarak tanımlamıştır (Irak, 2004).

Birey ve gruplar, örgütün ortaya koyduğu davranışların ne kadar adil olduğuna olan inancı ve bu inanca bağlı olarak verdikleri tepkiler örgütsel adaletin varlığına işaret olmaktadır

Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında adil ve eşit davranılması yanı sıra, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil ve eşit olmasıdır. Örgütsel adalet, bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Demirel ve Seçkin. 2011:99). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Cihangiroğlu, Şahin ve Nakti, 2010).

Örgütte kural, prosedür ve uygulamalar eşit, etik ve ahlaki değilse, çalışanlar arasında eşitlik ve adil paylaşım yoksa, kişiler sahip oldukları özelliklere göre elde edecekleri sonuçların yetersiz olduğunu düşünüyorsa örgütsel adaletten söz edilemez. Burada örgütsel adaletsizlik söz konudur. Adaletsizlik sonuçları ağır olan bir durumdur. Adaletsizlik sonucunda örgütte sabotaj, hırsızlık, saldırı, üretimin düşmesi ve durması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir

Örgütsel adaletin tanımlanmasından ve açıklamasından sonra bakılması gereken diğer bir kavram ise örgütsel adaletsizlik (Organizational Injustice)'tir. Örgütsel adaletsizlik, örgütsel adaletin tam tersi, tam zıttı olabilir mi? Veya

örgütsel adaletsizlik, örgütsel adaletin neresindedir? Örgütsel adaletsizlik nasıl tanımlanabilir?

Örgütsel adalet teorisinin işaret ettiği üzere; çalışanların, kendilerinin ve diğer çalışanların iş yaşamında maruz kaldıkları durumlarla ilgili ve örgüt içerisindeki dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet unsurları hakkındaki kendilerinde oluşan olumsuz hakkaniyet algısı “örgütsel adaletsizlik algısı” olarak ele alınmaktadır. Yine bu doğrultuda, adalet teoisi (Adams, 1965) bireylerin, örgütteki karşılaştıkları durum ve muameleler karşısındaki olumsuz tutum ve değerlendirmeleri kendilerinin bir dizi soru ve sorgulama üretmelerine neden olmakta, böylece tüm bu sorgulamalar adaletsiz algısının oluşumunu sağlamaktadır (Baştan, 2013).

Örgütsel adaletsizlik olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanlar örgütsel adaletsizlik veya eşitsizlik algıladıklarında örgütten ayrılma, isgoren hırsızlığı, ise geç kalma, saldırgan davranışlarda bulunma ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeme gibi örgütsel vatandaşlık davranışı karşıtı davranışlar veya örgütsel misilleme davranışları sergileyebileceklerdir (Gürbüz ve Mert, 2009).

Örgütsel adaletsizlik, bireylerin içinde bulunduğu örgütte kendisi ve diğer çalışanlar arasında bir eşitsizliğin olması, adil olmayan davranışların var olması, alınan karar ve prosedürlerin hakkaniyete uygun olmaması, bunların eşitlik içermesi gibi durumlarda örgütsel adaletsizlik ile karşı karşıya gelmektedirler.

Adaletsizlik, çalışanın örgüt içinde haksızlığa uğradığını fark etmesi ve algılamasıdır. Örneğin, ücret artışının herkes gibi olmaması, hak ettiğini düşündüğü primi alamaması, cezanın herkese uygulandığı gibi uygulanmaması, hak etmeyene ödül verilmesi gibi nedenler adaletsizlik algısı yaratabilecektir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005). Örgütsel adaletsizlik çalışanların düşük performans göstermelerine, devamsızlık yapmalarına ve örgütlerine karşı yabancılaşmalarına hatta işte ayrılmalarına kadar varabilecek olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Uçar, 2016)

Örgütsel adaletsizlik, bir çalışanın çalıştığı kurumda kendisine haksız ve adaletsiz davranıldığına dair inancı anlamına gelir (Fatıma, Atıf ve Saqib, 2012). İşyerlerinde eşitliği geliştirmek için birçok ilerleme olmasına rağmen, işverenin bilgisi olmasa bile zaman zaman sistematik ayrımcılık oldukça fazla uygulanmaktadır. Bu tür örgütsel adaletsizliği ihmal etmek, ayrımcılığın doğmasına ve örgütsel adaletsizliğin oluşmasına neden olur. Örgütsel adaletsizlik sorunu işyerlerinde var ve birçoklarını etkiliyor, ancak tanımlanması ve yargılanması zor (Mach-Fell, 2013).

Örgütsel adaletsizlik örgütlerde istenmeyen bir durumdur. Çünkü adaletsizlik mevcut olduğundan çalışanlar arasında ayırım olmakta, işler gerektiği gibi ve zamanında yapılmamakta, çalışanlar adaletsizliği gidermek için başka yollara sapsakta, başka şekilde davranmaktadırlar. Adaletsizlik istemeyen bir durum olmasına karşın yine de örgütlerde az veya çok, açık veya gizli yaşanmaktadır. Çünkü örgütlerde çok değişik ve karmaşık ilişkiler mevcut. Bunun yanında kişilik özelliklerinin farklı olması da etkilidir. Adaletsizlik tam olarak yok edilemez fakat en düzeye indirebilir.

Örgütsel adaletsizlik, insanların işyerinde adalet ihlallerine ilişkin algıları ile ilgilidir. Bununla birlikte, adaletsizlik tek boyutlu bir yapı olarak kabul edilmez ve birçok çalışma adaletsizliğin üç boyutuna odaklanmıştır: dağıtım, prosedür ve etkileşim. Örgütsel adaletsizlik, işteki birçok problemin oluşmasında rol oynayabilir. Örgütsel adaletsizlik psikolojik zorlanma da dâhil olmak üzere stresle ilişkili sonuçlarla ilişkilidir (Fransis ve Barling, 2005).

Örgütsel adaletsizliğin örgütler için ortaya koyduğu sonuçları Tablo 1.1'de belirtilmiştir. Bu sonuçlar yakın dönem, kısa dönem ve uzun dönem şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 1.1. Örgütler için Örgütsel Adaletsizliğin Sonuçları

Yakın	Kısa Dönem	Uzun Dönem	
		Olumlu	Olumsuz
↑ Devamsızlık			
↓ Çatışma çözümü		Haksız yere geliştirilen beceri	
↓ Bağlılık		Diğer örgütlere yarar sağlama	
↓ Problem çözme			
↓ İşbirliği			Anlaşmazlık
↑ Verimsizlik			
↓ Koordinasyon			Uyum ve rekabetin azalması
↓ Moral			
↓ Ürün kalitesi			
↓ Hizmet teslimi			Uzun vadeli karlılığın azalması ve hayatta kalmanın tehlikeye atılması
↓ Bağlı kaynakların israfı			

Kaynak: Harlos, K. (1997). Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence. Vancouver. The University of British Columbia The Faculty of Graduate Studies. p.128.

Tablo 1.1'deki bilgilere göre adaletsizlik, zaman olarak üç gruba ayrılmış: yakın dönem, kısa dönem ve uzun dönem. Yakın dönemde öne çıkan özellikler adaletsizliğin çalışanlar arasındaki sorunları öne çıkarmasıdır. Buna göre çalışanların devamsızlığı ve verimsizliği artmakta diğer yandan çalışanların çatışma çözümü, bağlılığı, problem çözümü, iş birliği ve koordinasyonu azalmaktadır. Yakın dönemde öne çıkan diğer bir konu ise ürün kalitesi ve hizmet teslimi azalmakta ve bağlı kaynakların israfı artmaktadır. Adaletsizliğin uzun dönemde meydana getirdiği olumsuzluklar ise çalışanlara ve diğer örgütler ile ilgili ilişkilerle alakalıdır. Adaletsizlik sonucu çalışanlar hak etmedikleri beceriler kazanırlar. Ayrıca çalışanların bazıları diğer örgütlere yarar sağlamış olabilirler. Adaletsizlik uzun dönemde örgütlerin bizzat kedisine birçok zarar verebilir. Örneğin örgütteki anlaşmazlık artabilir. Örgütlerin diğer örgütlerle

olan uyum ve rekabeti azabilir. Adaletsizlik uzun dönemde örgütün karlılığın azalmasına ve hayatta kalmasını tehlikeye atabilir.

1.4.2. Örgütsel Adalet'in Önemi

Araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar açısından iki nedenden dolayı önemli olduğu söylenebilir (İçerli, 2010):

- Birincisi, adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleşebilir.
- İkincisi ise, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statüsünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Adil olarak alınmayan kararlarda çalışanların örgüte bağlılıkları giderek azalmakta ve sonucunda işi bırakmaktadırlar. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini iyice farkına varmaları gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik karşısında gösterecekleri tepkilerin bilinmesinde yarar vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasını kolaylaştırmaktadır (Doğan, 2017).

1.4.3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Bir örgütün sahip olduğu uygulama ve politikalarının adaletli olup olmadığını bir bütün olarak değerlendirebilmek oldukça güçtür, bu nedenle adaletin çeşitli alt boyutlara ayrılması ve bu alt boyutların neler olduğunun

tanımlanması gerekir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013). Literatür tarandığında adaletin kaç boyutta incelenmesi gerektiği konusunda ortak bir görüşe rastlamak mümkün değildir. Örneğin, Bies ve Tyler (1990) adaleti iki boyutta ele alırken; Cohen-Charash, Spector (2001), Bies ve Moag (1986) üç boyutta; Greenberg (1993), Ambrose vd. (2007), Colquitt vd. (2001) ise dört boyutta incelemişlerdir. Colquitt (2001), biri laboratuvar, diğeri alan çalışmasında bir, iki, üç ve dört boyutlu modelleri karşılaştırmış ve en uygun modelin dört boyutlu model olduğu sonucuna varmıştır (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013).

Bu çalışmada örgütsel adaletin üç alt boyutu açıklanmaya çalışılacaktır. Bunlar; Dağıtım Adaleti, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalettir. Tablo 1.2’de adalet boyutunun bileşenleri gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Örgütsel Adalet Boyutları

1. Dağıtım Adaleti: Sonuçların Uygunluğu.
• Adalet (Equity): Çalışanları katkılarına göre ödüllendirmek.
• Eşitlik (Equality): Her çalışana ortalama aynı tazminatı sağlamak.
• İhtiyaç: Kişinin kişisel gereksinimlerine göre bir avantaj sağlamak.
2. İşlemsel Adalet: Paylaşırma Sürecinin Uygunluğu.
• Tutarlılık: Tüm çalışanlara aynı şekilde davranış gösterilir.
• Önyargısızlık: Hiçbir kişi veya gruba ayrımcılık veya kötü muamele yapılmaz.
• Doğruluk: Kararlar doğru bilgiyle alınmaktadır.
• İlgili Tümünün Temsili: Bir karara varmada uygun paydaşlar vardır.
• Düzeltilme: Hataları düzeltmek için bir itiraz süreci veya başka bir mekanizma vardır.
• Etik: Profesyonel davranış normları ihlal edilmez.
3. Etkileşimsel Adalet: İşlemin uygunluğu yetkili makamlardan alınır.
• Kişilerarası Adalet: Bir çalışana haysiyet, nezaket ve saygıyla davranmak.
• Bilgi Adaleti: İlgili bilgileri çalışanlarla paylaşma.

Kaynak: Bowen, D. Cropanzano, R. Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. Academy of Management Perspectives. 21, p.36.

Üç boyutta oluşan örgütsel adaletin boyutları kendi için çeşitli alt boyutlara sahiptir. Dağıtım adaleti, adalet, eşitlik ve ihtiyaç alt boyutlardan oluşur. İşlemsel adalet, tutarlılık, önyargısızlık, doğruluk, ilgili tümünün temsili ve düzeltme alt boyutlara sahiptir. Son olarak etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgi adaleti alt boyutlarından oluşmaktadır.

1.4.3.1. Dağıtım Adaleti

Dağıtım adaleti; örgütlerde çalışanların emekleri sonucunda ortaya çıkan kazanımların ve sonuçların adil bir şekilde paylaşımını, ödül, ceza ve kaynakların örgütteki çalışanlar arasında adil ve eşit dağılımı ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını içeren bir adalet algısıdır. Temeli Adams (1965) tarafından ortaya konulan ve geliştirilen “eşitlik teorisi”ne ve Rawls (1999)’ın “adalet teorisine” dayanır. Bu iki teori de daha çok kaynakların dağıtımı ile ilgilidir (Yavuz, 2012). Adams’ın eşitlik teorisine göre, çalışanlar yatırım ve ödül oranlarını bir başka çalışanın yatırım ve ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğunda, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışanda adaletsizlik duygusu oluşturur. Eşitlik Teorisinde bahsi geçen yatırım, çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri ve iş için harcadıkları çaba gibi girdilerden oluşur. Ödüller ise, ücret, iş ile alakalı haklar, statü, yetkiler, takdir, terfiler gibi çalışanlara sağlanan faydalardır (Dalgın, 2015). Rawls, her insanın diğer insanların da sahip oldukları kadar temel hak ve özgürlüklere sahip olmasını gerektiğini ve sosyal ve ekonomik eşitsizliklerinde herkesin avantajına olacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bu anlamda Rawls (1999) ve Adams (1965) tarafından geliştirilen her iki teorisinin de örgütsel çerçevedeki karşılığı dağıtımsal adalettir (Şahbudak, 2016).

Örgütte elde edilen kazanımlar dağıtılırken Adams’ın eşitlik teorisinde belirtildiği gibi kişi kendisini örgütteki diğer kişiler ile karşılaştırır ve dağıtımın hakkaniyet uygun olarak adil ve eşit dağıtılmasını isterler. Burada oluşan bu durum dağıtım adaleti olarak adlandırılır. Tabii bu dağıtım kararları verilirken kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyimleri, yetenekleri göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Oransal payları belirli fonksiyonel kurallara göre tanımlanan kişilere, kaynakların paylaşılmasını kapsayan dağıtım adaleti, çalışanların ücret ve terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olmasını ifade etmektedir. Ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında davranılmasını

gerektiren dağıtım adaleti, çalışanın bulunduğu örgüte kattığı değere karşılık alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir (İplik, 2009).

Bu boyuta göre, çalışanlar örgütün amaçlarına yaptıkları katkı oranında ödüllendirilmelidirler. Ters durumda çalışanların dağıtım adaletsizliğini algılamaları durumunda, bu, onların motivasyon, performans ve iş tatminlerine olumsuz yönde yansıtacak ve devamsızlık yapma ve isten ayrılma eğilimleri büyük ölçüde artacaktır.

Dağıtım adaleti, üretimden elde edilen çıktıların dağıtım sırasında adaletin temel alınmasıdır. Çalışanların üretim boyunca yaptıkları katkı kadar üretimden pay almalarıdır. Dağıtımsal adalet, sadece üretimden elde edilen çıktıların adil dağıtımıyla ilgili değil aynı zamanda işletme içi diğer ödemeler (ödül, prim, ikramiye vb.) dağıtım sırasında çalışanlar arası objektifliği de esas almaktadır (Demirel, 2009). Dağıtımsal adalet çalışanların örgüte kattıklarına inandıkları değere karşılık, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin algılarının göstergesidir. Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanallandırmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit ise eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009).

Çalışanların ödüllerin adil olmadığına dair bir kanaat geliştirmelerinin muhtemel üç nedeni vardır. Çalışanlar, ödüllerin dağıtım ile ilgili kararın sonuçlarını, sonuçlarla ilgili resmi süreçleri ve kararın sorumlusu olan yöneticilerin uygulamada izledikleri yolu adaletsiz olarak değerlendirebilirler.

Dağıtım adaletsizliği, diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında çalışanın ümit ettiği miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, kızgınlık ve diğer olumsuz bazı davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki de değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Araştırmaların çoğu çalışanların eşitsizlik duygularının, ödemeler ve terfiler gibi sonuçlardan kaynaklanan hoşnutsuzlukla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir (Dalgin, 2015).

Çalışanlar, çalışmaları sonucunda elde ettiği kazanımları diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştığından bir eşitlik veya bir denge yoksa burada bir adaletsizlik sezecektir. Böylece çalışanda bazı olumsuz duygular meydana gelecektir. Bu olumsuz duygular örgütte bazı istenmeyen olayların oluşmasına neden olur. Bu dağıtım adaletsizliği olarak ele alınabilir.

Dağıtım adaletinin sağlanabilmesi için sahip olması gereken üç önemli unsur vardır. Bu unsurlar eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralıdır (Binay ve Yıldız, 2017):

1. Eşitlik Kuralı: Çalışanların sahip kazanımların dağıtımında her çalışanın katkısına göre dağıtım yapılmasıdır. Örnek olarak daha fazla mesai/emek harcayan, daha fazla ücreti hak eder

2. Eşit Paylaşım Kuralı: Bütün çalışanlara ırk ve cinsiyet ayrımı yapılmadan kişisel özellikleri üzerinden ödüllere ve kazanımlara erişebilmesi için eşit fırsat tanınmasıdır.

3. İhtiyaç Kuralı: Kazanımların dağıtımının bireylerin ihtiyacına göre yapılmasıdır. Örnek olarak iki çocuk annesi bir çalışan diğer şartlar eşit olmak koşuluyla bekâr bir bayan çalışandan daha yüksek ücret almalıdır

1.4.3.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanmasında çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet, çalışanların kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlanabilir (Örücü ve Özavşarlıoğlu, 2013). İşlemsel adalet, prosedür adaleti olarak bilinir. Prosedür Adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan süreçlerin adaleti olarak tanımlanmaktadır. Prosedür adaleti; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlendirmesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesini ifade etmektedir. Örneğin, performans ödülleri dağıtımının adil olması, dağıtım adaleti kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin

belirlenmesinde kullanılan metotların adaletli olması ise prosedür adaleti kavramının konusunu oluşturmaktadır (Tan ve Çetin, 2011).

İşlemsel adalet, dağıtım adaletinin konusu olan ödüllerin, kazanımların ve kazançların nasıl dağıtılacağı, hangi kural ve prosedürlerin izleneceği bu kural ve prosedürlerin nasıl olacağı, kararların nasıl alınacağı ile ilgili konuları ele almaktadır. Kısaca kural ve izlenecek yolların belirlenmesini ele alır.

İşlemsel adalet, ödül dağıtımına ilişkin karar alma sürecinde kullanılan yöntemlerin ve kararların ne ölçüde hakkaniyete uygun olduğunu tanımlar (Taşkaya ve Şahin, 2011). İşlemsel adalet, karar alma süreçlerinde algılanan adalet olarak tanımlanabilir. Daha çok süreçlerle ilgili olan işlem adaleti, kararlara neden olan süreçleri kapsamakta, genellikle adalet sürecini ve işyerinde süreçlere karşı bireysel reaksiyonların etkilerine odaklanmaktadır. Daha çok sisteme yönelik adalet algılamasını ortaya koyan işlem adaleti, bir anlamda sistemin kontrolünü sağlayan bir araç olarak da ele alınabilir (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011:248).

İşlemsel adalet daha çok yöntem ve kararla ilgili konuları ele aldığından sistem adaleti olarak ele alabiliriz. Çünkü sistemin işleyişini sağlamak için kural, prosedür ve süreçlerle ilgili konular içermektedir.

Dağıtımsal adalet daha çok kararla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile alakalı iken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir. Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

İşlemsel adalet, ödül dağıtımına ilişkin karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla alakalı bir durumdur. İşlemsel Adalet Kuramı, konuyla ilgili çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre bireyler, süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri

adil olarak görmektedirler. Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas almaktadır. Greenberg'den (1990) aktarıldığına göre işlemsel adalet, örgütsel kararların somut unsurlar üzerindeki etkisiyle açıklanmaktadır. Örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanların ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi beklentilerinin yanı sıra; çalışma şartları ve koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikadaki adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Demirel ve Seçkin, 2011). Örneğin, ücret ile ilgili bir karar verilirken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve işlemlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya işlemlere çalışanların ne derece güven duyduğu işlemsel adalet kavramının konusudur. İşlemsel adalet, daha küresel bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımsal adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir.

İşlemsel adaletin uygulanabilmesi için ortaya konulan kuralların, izlenen prosedür ve yolların, strateji ve politikaların adil olması, tarafsız olması ve uygulanabilir olması gerekir. Diğer bir anlatımla örgütün sahip olduğu sistemin adil, tarafsız ve uygulamaya yatkın gibi özelliklere sahip olmalıdır.

Örgütsel adaletin bir diğer alt boyu olan işlemsel adaletin mevcudiyeti, örgüt ve birbirimiz arasında var olan ilişkilerimizi etkileyen karar verme süreçlerindeki adaletin nasıl gerçekleştiğini inceleyerek anlaşılabilir. İşlemsel adalet; örgütteki karar alma mekanizmasının adaletli olması olarak ele alınır. İnsanlar örgütlerde verilen kararlara katılmak ve kontrolü elinde bulundurmak isterler. Örgütlerde karar alma süreçlerine dâhil olan bireylerin adalet algılamaları da yüksek düzeyde olmaktadır (Yavuz, 2012).

İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımı ile alakalı kararların alınmasında kullanılan işlemlerin adil olması yani dağıtım sürecinin adaletli olmasıdır. Adil işlem, bir kararın alınması sırasında kullanılan işlemin adil olmasını ifade eder. Genel bir tanımlama ile bir örgüt içinde ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla alakalı bir kavramdır. Başka bir deyişle çalışanların gösterdikleri performansları sonucunda aldıkları ödüllerin neye göre ve nasıl ortaya konulduğunu, ödüllerin dağılımında kullanılan karar alma süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak

algılandığını açıklayan terimdir. Kısaca işlemsel adalet, karar vermede doğru süreçlerin kullanılmasının algılanmasını ifade eder (Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman 2015).

Dağıtım sürecindeki adalet, işlemsel adaletin konusunu oluşturur. Dağıtım sürecinin adaleti, dağıtıma konu olan ödül, ceza ve hakların dağılmasını sağlayan kural, politika, düzen ve prosedürlerin adil olması, tarafsız olması herkese uygulanabilir olmasını içermektedir.

İşlem adaleti iki alt boyuta sahiptir. İlki karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle alakalıdır. Bu boyut formal prosedürler olarak da tanımlanır ve kararlara varılmadan önce çalışanlara söz hakkı tanınmasını, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci ise, karar alma aşamasında kullanılan politika ve uygulamaların karar alanlar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir. Levental'in bildirdiğine göre, örgütte adalet algılamalarını direkt etkileyecek altı ana prensip vardır. Bunlar (Özdevecioğlu, 2003):

1.Tutarlılık: Dağıtım kararlarıyla alakalı verilecek kararların birbirleriyle tutarlı olmasını ifade eder.

2. Önyargılı Olmamak: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı davranmamaktır.

3. Doğruluk: Bilgilerin doğru olmasını ifade eder.

4. Düzeltibilme: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilme hakkı verilmesi veya o kararları düzeltirebilme seçeneğinin verilmedir.

5. Temsilcilik Kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında çalışanlar arasında temsilci alınması ve onlara danışılması ile ilgili kuraldır.

6. Etik: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların sahip olduğu etik değerlerle aynı yönde olması gerektiğini ifade eden kuraldır

1.4.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşim adaleti, adalet çalışmalarının sosyal yönünü meydana getirir ve bireyler arasındaki ilişkinin kalitesine bakmaktadır. Etkileşimsel adalet,

Çalışanların rgtteki karar alıcıları kendilerine karşı ortaya konulan tavırların ve örgüt içinde alınan kararlarla alakalı yapılan açıklamaların bireylerin adalet algılamalarını etkilediğini ifade etmektedir (Meydan ve Basım, 2015). İlk defa Bies ve Moag (1986) tarafından dile getirilen etkileşim adaleti, örgüte ait kararların ve işlemlerin uygulanması sırasında adaletin kaynağı ile çalışan arasındaki iletişim süresi boyunca saygı, dürüstlük, şeref, nezaket gibi noktalara odaklanmaktadır. Bies ve Moag, kendilerine süreçler hakkında eksiksiz ve doğru bilgi söylendiği, kararların gerekçeleri ile beraber açıklandığı ve ilişkilerde saygı ve nezaket ön planda olduğu sürece çalışanlar olumlu etkileşim adalet algısı içerisinde olacaklarını söylemişlerdir (elik, Turunç ve Bilgin, 2014).

Etkileşim adaletin konusunu çalışanlar ve karar vericiler arasındaki ilişkilere odaklanır. Buradaki ilişki sosyal bir ilişkidir. Çalışanlar ve karar vericiler arasındaki ilişkinin kalitesi çalışanların adalet algısını etkilemektir. Bu iki taraf arasındaki ilişki saygı, dürüstlük, şeref ve nezakete uygun ise bu ilişki olumlu yönde gelişir. Aksi durumda ilişki olumsuz yönde gelişmeye başlar.

Etkileşimsel Adalet; bireylerin karar verilirken yapılan işlemlerin ve karar sonuçlarının adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra bu işlemler yapılırken sergilenen davranışların kalitesiyle ilgilidir (İşcan ve Tanrıbil, 2016). Etkileşimsel adalet, bire bir ilişkilere dayanır ve örgütte alınan kararlarla alakalı olarak çalışanların yeterli derecede bilgilendirilmesi ve bu kararların uygulanmasında çalışanlara uygulanan tutum ve davranışlarla ilgili çalışanlarda meydana gelen adalet algısıdır (akar ve zyer, 2016:232).

Etkileşim adaleti, prosedürlerin uygulanmasında çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısı olarak açıklanmaktadır. Çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algılarını sadece dağıtıma ilişkin verilen nihai karar ve karar verme süreci etkilememekte; aynı zamanda çalışılan ortamdaki beşerî ilişkiler de algı ve tutumlara yön vermektedir. Dolayısıyla, yöneticiler ile çalışanlar arasında meydana gelen ilişkilerin niteliği örgütsel adalet algıları zerin de belirleyici olan etkileşim adaletinin sınırlarını oluşturmaktadır. Etkileşim adaletinin çalışanlar arasındaki etkileşimin niteliğine bağlı olması nedeni ile prosedür adaletinin örgütten,

etkileşim adaletinin ise üst pozisyonsa bulunan kişilerden etkilendiği ifade edilmektedir (İyigün, 2012). Etkileşimsel adalet, örgüt içinde bireyler arası mevcut olan davranışlara ilişkin bir kavramdır. Bireylerin birbirlerine karşı olan davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirtir. Etkileşimsel adalet, kaynakların dağıtımını sırasında bireylerin gördüğü muamelenin kalitesi olarak ifade edilebilir. Organizasyonlarda çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını umarlar. Kurulan bu iletişimde de adalet olmasını beklerler. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya karar vericiler adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Tetik, 2012).

Örgütteki bireylerin, prosedür ve kuralların uygulanması sırasında karşılaştığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algıları etkileşim adaletinin konusuna girmektedir. Çalışanlar ve karar vericileri arasındaki ilişkinin durumu her iki tarafın ilişkisini etkilemekte ve etkileşimsel adaletin sınırlarını oluşturmaktadır. Bu sınırlar içinde oluşan sosyal ilişkiler ortamdaki beşerî ilişkileri, algı ve tutumları da etkilemektedir. Çalışanlar ve yönetenler arasında ilişkin doğru, dürüst, tarafsız ve adil olduğunda etkileşimsel adaletin kalitesi artmaktadır.

Etkileşimsel adalet, prosedürler ve alınan kararlar uygulamaya konulduğunda çalışanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğine yönelik adalet algısıdır. Etkileşimsel adalet aynı zamanda çalışanların örgüt içi süreçlerde ve uygulamalarda birbirleri ile yaptıkları iletişimi ve bu iletişimin sahip olması gereken saygı, dürüstlük ve nezaket gibi olgularla da ilgilidir. Greenberg'in (1987) bildirdiğine göre, verilen kararlar ve süreçlerle alakalı yapılan ikna ile sonuçlanan bilgilendirmeler ve gösterilen duyarlı davranışlar, çalışanların alınan kararlar sonucunda olumsuz davranışlar gösterme ihtimalini önemli ölçüde azaltmaktadır (Sökmen, Kenek ve Ekmekçioğlu, 2017).

Etkileşimsel adalette karşı taraftan gösterilen adaletli bir davranış, kişiler açısından kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini

tanımlama ve kendine değer verme hissinin desteklenmesi anlamındadır. Etkileşim adaleti konusunda dört kural ortaya konmuştur. Bunlar (İçerli, 2010);

1. Saygı: Kaba olmamak, kibar olma.

2. Kurallara Uygunluk: Uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda yapmaktan kaçınmak

3. Dürüstlük: Aldatmaktan ziyade dürüst olma.

4. Doğruluk: Kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma.

Greenberg bu dört kuralı iki gruba ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir.

Kişilerarası Adalet: Kişilerarası adalet, kazanımların belirlenmesi ve prosedürlerin yürütülmesine katılan çalışanların (amir/amirlerin) çalışanlarına ne derece nezaket, önem ve saygı gösterdiği (Karaduman, bt, 2018.). Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını veren yöneticilerin veya amirlerin, çalışanlara alınan kararları nasıl iletildiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ve profesyonel ilişkilerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar (İçerli, 2010).

Kişilerarası adalette karar vericilerin çalışanlara karşı gösterdiği nezaket, önem ve saygının derecesi adaletin varlığını etkilemektedir. Derece arttıkça adaletin kalitesi artmakta veya tersi durumda azalmaktadır. Kişilerarası adalet, örgütteki adaletin sosyal yönüdür. Çünkü söz konusu adaletle konu olan taraflar sosyal varlıklardır.

Kişilerarası adalet olarak tanımlanan boyut, örgütlerde kararları verenlerin, alınan kararlardan etkilenen çalışanlara ne ölçüde kibar, ciddi, saygılı ve değer veren bir tutum ve davranış içerisinde oldukları ile ilgilidir (Bağcı, 2013). Kişilerarası adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkili olup, bir durumla ilgili kazanımlara odaklanır. Kişiler arasındaki davranışlar çalışanların adalet algılarını etkiler. Yönetimin, çalışanlarına saygı ve nezaket gösterme

konularına daha çok önem vermesi gerekmektedir. Örneğin, Bies ve Moag (1986) tarafından yapılan bir araştırmada yetkililerin ve yöneticilerin çalışanlarına karşı ilgili ve olumlu davrandıkları zaman, olumsuz sonuçlanan bir kazanımın dahi adil olarak algılanabileceğini saptamışlardır. Buna benzer, Tyler da (1988) polisin vatandaşlara nazik şekilde yaklaştığı durumlarda polisin hareketlerinin daha adil olarak algılanabileceği ileri sürmüştür (Eker, 2006).

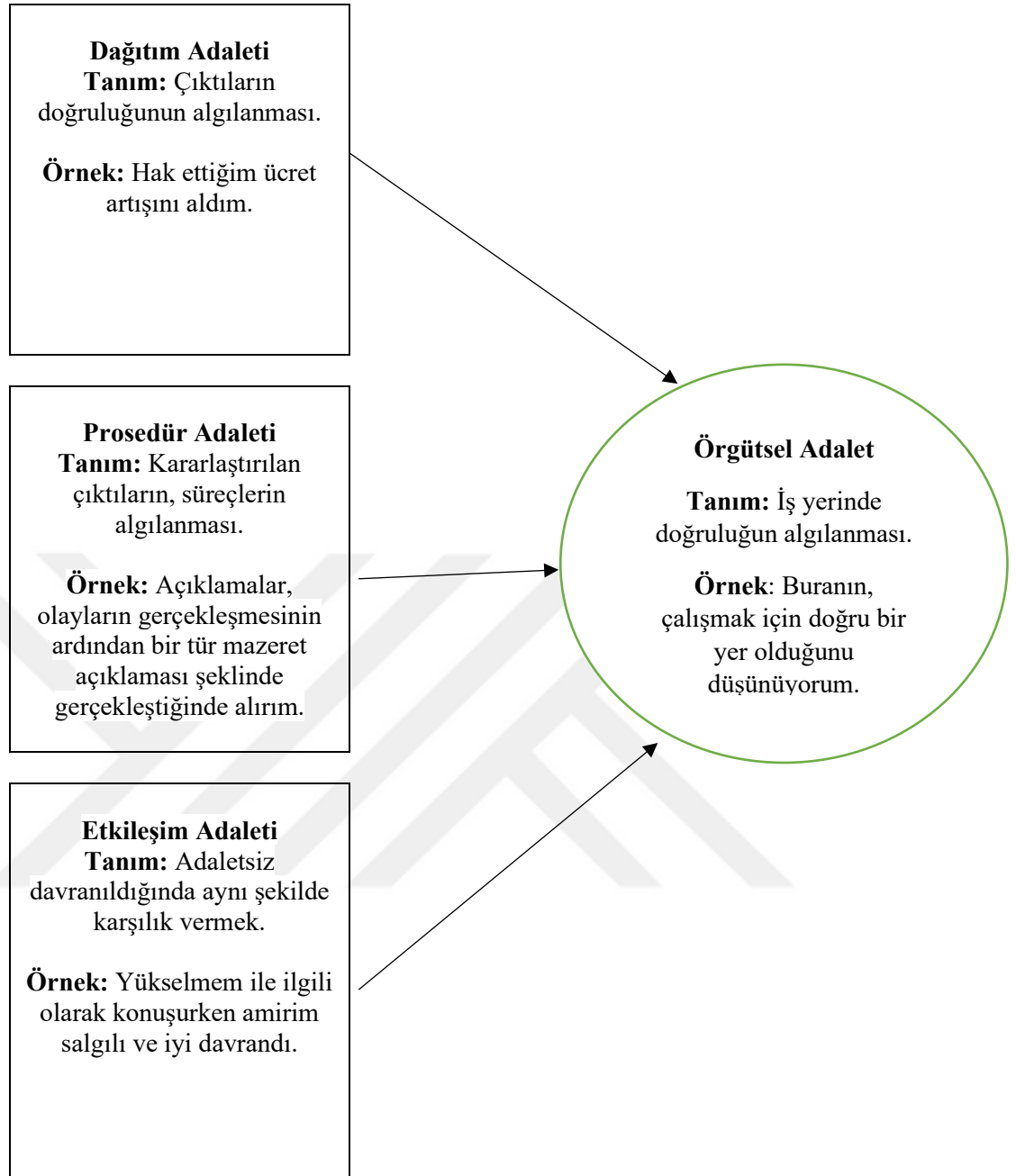
Bilgi Adaleti: Bilgi adaleti, örgütsel çıktıların, ödüllerin nasıl dağıtıldığı, kararların hangi prosedürlere ve planlara göre alındığı gibi kararların mantığı konusunda, bu kararlardan etkilen çalışanları doğru ve zamanında bilgilendirilmesidir (Cüce, Güney ve Tayfur, 2013). Diğer bir tanımda bilgi adaleti söz konusu kararların alınması ve uygulanması sırasında uygulanan prosedürler hakkında gerekli ve yeterli bilgilendirmenin çalışanlara iletilmesi ile alakalıdır (Bağcı, 2013).

Bilgi adaletinde karar vericilerin, kararların nasıl alındığı, nasıl uygulandığı, kararların neye dayandığı konusunda çalışanlara bilgi verilmesi etrafında gelişen adalet algısıdır.

Bilgi adaleti, ücret ve terfi alakalı kararların verilmesi konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ve nasıl sonuçlandığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir (İçerli, 2010).

Bilgi adaletin çalışanlarca algılanan seviyesi, yaşanacak olan süreçle yönelik oluşabilecek olan tepkileri etkilemektedir. Ulaşılan sonuçlar kadar takip edilen yollarla alakalı bilginin sunulması, çalışanların alınan kararlara ve kuruma karşı gelişen davranışları üzerinde oldukça büyük bir tesiri olmaktadır. Bilgisel adalet, "doğru sözlülük" ve "açıklama" kurallarını kapsamaktadır (Dağlı, 2016).

Örgütsel adalet algılanmasının boyutları hakkında yukarıda yapılan açıklamalardan sonra örgütsel adalet algılanması modeli Şekil 1.1'deki gibi oluşturulabilir.



Kaynak: Robbins, S. Judge, T. (2013). *Motivasyon Kavramı*. Örgütsel Davranış. İ. Erdem (drl). Ankara. Nobel Yayınları. p. 224.

Şekil 1.1. Örgütsel Adalet Modeli

İş yerinde doğruluğun algılanması olarak tanımlanan örgütsel adalet üç ana alt başlıktan oluşmaktadır. Bu üç alt başlık, çıktıların doğruluğunun algılanması olan dağıtım adaleti, kararlaştırılan çıktıların, süreçlerin algılanması olan prosedür adaleti ve son olarak adaletsiz davranıldığında aynı şekilde karşılık

vermek etkileşim adaletidir. Bu adaletten biri eksik olduğunda örgütsel adaletten söz edilemez. Bunlar birbirini tamamlayan birer adalet biçimleridir.

1.4.4. Örgütsel Adalet ile İlgili Teoriler

Greenberg (1987), farklı boyutlara bağlı olarak yapılan farklı sınıflandırmaların da varlığına işaret ederek, mevcut kategorilerde tanımlanan boyutların, örgütsel davranış boyutunda ilgi çeken geniş kapsamlı kavramları düzenlemede, çok daha kullanışlı olduğunu ortaya atarak, reaktif-proaktif ve süreç-içerik boyutu olmak üzere, iki farklı boyutun elde edilmesiyle mevcut sınıflandırmanın oluşturulduğunu dile getirmişti (Greenberg, 1987).

Reaktif-Proaktif boyutu, Van Avermaet, McClintock ve Moskowitz (1978) tarafından tanımlanarak literatüre sokulmuş, Greenberg (1982) tarafından da eşitlik teorisini düzenlemek ve açıklamak için kullanılmıştır. Reaktif ve proaktif diye tanımlanan bu boyutlar, adaletsizliği azaltmak için çaba sarf etme ile adaletle ulaşma yönünde mücadele etme ayrımına işaret eder. Adaletin reaktif boyutu, insanların adaletsiz olarak algıladıkları ve gördükleri durumlardan kaçınma ya da kaçma girişimleri üzerine odaklanırken, proaktif boyut ise, adaleti teşvik etmek için tasarlanmış ve planlanmış davranışlar üzerinde durur ve adaleti oluşturma girişimine yönelik davranışları inceler (Greenberg, 1987).

Adaletsizliği azaltma, adaleti sağlama adaletin proaktif-reaktif boyutunu oluştururken, mahkemede uygulanacak kuralların şeklinin tanımlanması ise süreç-içerik tarafını oluşturmaktadır.

Süreç-içerik boyutu ise; mahkeme kararların yapma şeklini ve bu kararların ne olduğu ve aralarındaki farkı araştıran hukuktan esinlenerek ortaya çıkmıştır. İçerik kuramları, elde edilen kazanımların veya sonuçların adaletle uygun olup olmadığı konusuna odaklanırken, süreç kuramları, kişinin elde ettiği kazanımların hangi yöntemler ve metotlar kullanılarak ortaya konduğu üzerine odaklanır (Greenberg, 1987).

Tablo 1.3'te örgütsel adalet teorilerinin sınıflandırılması ve örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 1.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965).	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Süreç Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut ve Walker, 1975).
Proaktif	Proaktif-İçerik Teoriler Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal, 1976, 1980).	Proaktif-Süreç Teoriler Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory) (Leventhal, Karuza, Fry, 1980).

Kaynak: Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. Academy of Management Review.Vol. 12. No. 1, p. 10.

Reaktif-içerik teorilerinin ana konusunu kişinin adil olmayan ve adaletle uygun olmayan konu ve uygulamalara karşı gösterdiği reaksiyondur. Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların verilmesinde kullanılan süreçlere nasıl bir tepki gösterecekleri ile ilgilenir. Proaktif içerik teorileri, çalışanların adil sonuçlara ulaştıracak dağılımları oluşturma ve elde etme çabalarına odaklanmaktadır. Proaktif süreç teorileri, adaleti sağlayacak uygulamaların, uygulanabilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır

Tablo 1.4'te örgütsel adalet kategorilerini açıklayan sorular yer almaktadır.

Tablo 1.4. Örgütsel Adalet Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Karakteristik Soru	Prototip Bağımlı Ölçümler
Reaktif İçerik Teorisi	Adil olmayan ödemelere çalışanlar nasıl tepki gösterirler?	Fazla ödeme tepkileri veya az ödeme eşitsizliği (Greenberg, 1982).
Proaktif İçerik Teorisi	Çalışanlar ödemelerin adil olması için ne yapabilirler?	Ödül tahsisinde adalet normlarına bağlılık (Freedman & Montanari, 1980).
Reaktif Süreç Teorisi	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?	Haksız ödeme yöntemlerine karşı tepkiler veya uyuşmazlık çözüm yöntemleri (Folger & Greenberg, 1985).
Proaktif Süreç Teorisi	Çalışanlar politikaların veya prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?	Prosedürel adalet algıları (Lind & Tyler, 1988)

Kaynak: Greenberg, 1987:16.

Reaktif içerik teorileri, çalışanların adil ve eşit olmayan ödemelere nasıl tepki gösterdiklerini açıklamaya çalışır. Proaktif içerik teorileri çalışanların ödemelerin adil ve eşit olması için neler yapabileceğine odaklanır. Reaktif süreç teorileri çalışanların adaletli olmayan politika veya prosedürlere nasıl tepki verecekleri ile ilgilenir. Son olarak proaktif süreç teorileri ise çalışanların politikaların veya prosedürlerin adil olması için neler yapabileceklerini açıklamaya çalışır.

1.4.4.1. Reaktif-İçerik Teorileri

Reaktif-İçerik sınıfta yer alan teorilerin en çok üzerinde durduğu konu bireyin adil olmayan uygulamalara karşı gösterdiği tepkilerdir. Yönetim ve örgüt alanında en çok bilinen teoriler; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisidir. Bu teorilerin ortak noktası, çalışanların örgütlerde kaynak ve ödüllerin dağıtımına yönelik olarak adil olmayan bir durumla yüz yüze geldiklerinde, bu duruma karşı olumsuz duygular ile tepki gösterdikleri ve bunu düzeltmeye yönelik davranışlarda ve çabalarda bulunarak bu durumdan sakınmaya çalıştıkları şeklindedir (Akyel, 2014).

Burada Şu noktaya dikkat çekmek gerekir ki, örgütlerde uygulanan ilk toplumsal adalet teorilerinden olan bu teorilerde, adalet ilkeleri genellikle örgütler içinde değil de genel toplumsal etkileşim içinde test edilerek elde edilmiştir. Bu teoriler önemli bir ortak bakış açısına sahip. Bu bakış açısı, çalışanların adil olmayan durumlara karşı belirli bir takım negatif duygular sergileyerek tepki göstereceğini açık bir Şekilde ortaya koymalarıdır. Onları reaktif içerik teorileri olarak nitelendiren bu bakış açısıdır. Bu teoriler çalışanların, ödüllerin ve kaynakların adil olmayan bir Şekilde dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır (İçerli, 2010).

Reaktif içerik teorilerinin en önemli özelliği çalışanların örgütte adil ve hakkaniyetli olmayan bir durum veya uygulama ile karşı karşıya geldiklerinde buna karşı olumsuz duygular ile tepki verdikleri ve bunu gidermeye yönelik çaba sarf ederek önlemeye çalışmalarıdır.

Bu çalışmada Reaktif-İçerik Teorileri içinde Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) EŞitlik Teorisi, Walster ve Berscheid'nin (1973) EŞitlik Teorisi, Crosby'nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi ve Jasso'nun (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi ele alınacaktır.

Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi: Dağıtım adaleti teorisinde üç taraf söz konusudur; bunlar ödölü dağıtan, karşılaştırmayı yapan ve karŐılaŐtırandır. Homans, yapılan dağıtımın eşit olmaması nedeniyle adaletten çok adaletsizlik meydana getirdiğini savunmuştur. Burada önemli olan nokta, dağıtımı yapacak kişinin adil durumları ve Şartları sağlayarak, dağıtım adaletinde sorun olan ücret paylaşımını doğru strateji uygulayarak yönetmesidir. Bu teoriye göre, herkesin yaptığı yatırımlar oranında kendisine kaynaklardan pay verilmesi ve bu kaynakların, yatırımları oranında değere sahip olmasıdır. Homans'ın teorisi çalışanların yaptıkları işler ve yatırımlar karşılığında ne bekledikleri ve bu beklentilerin oluşması sırasında adil davranılıp davranılmadığı algısının nasıl meydana geldiğini açıklamak bakımından önem taşımaktadır (Çakır, 2006).

Bu teorini ana noktası, dağıtımda üç tarafın var olması; dağıtan, karşılaştırmayı yapan ve karŐılaŐtıran, dağıtımı yapacak olan kişinin Şartları

sağlayarak adil durumları ve şartları sağlayarak paylaşım için doğru stratejiyi sağlamasıdır.

Homans (1961), dağıtımda eşitliğin adalet değil adaletsizliğe neden olduğunu, dağıtımda denkliğin gerçekleştirilmesi ile adaletin sağlandığını ileri sürmüştür. Buna göre dağıtım denkliğinin sağlanabilmesi için; kazanç, yatırım ve kârın hesaplanması ve karşılaştırılmasının gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmiştir (İçerli, 2010).

Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi: Bu teori, personelin iş ilişkilerinde kendisine eşit şekilde davranılması arzusunda olduğu ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. Çalışan kendisini çalışma arkadaşlarıyla, komşusuyla, yardımcısıyla ve organizasyondaki diğer insanlarla veya eski iş yerindeki arkadaşları ile karşılaştırır. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamlar ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Özkalp ve Kirel, 2011:291).

Eşit teorisinde önemli olan nokta kişinin kendisini diğer kişiler ile karşılaştırdığında bir eşitliğin veya denkliğin olup olmamasıdır. Genelde kendisini en yakın çalışma arkadaşı veya aynı işi yapan kişi ile karşılaştırır. Kişinin morali ve iş başarısı bu karşılaştırmadaki eşitlik veya eşitsizliğe göre değişir. Eşitlik varsa ise moral yüksek olur ve daha iyi çalışır. Ama eşitsizlik fazla ise moral düşük olur ve çalışma daha az olur.

Adams'ın Eşitlik Teorisi (Adams Equity Theory), Leon Festinger'in Bilişsel Çelişki teorisine dayandırılan bir denge teorisidir. Bu teoriye göre birey, yaptığı işte veya çalıştığı kurumda girdi (G)-çıktı (Ç) hesabı yapmaktadır. Yani, bireyin işi için yaptıkları ve katlandığı fedakârlıklar (girdi) ve sonuçta elde ettiği değerler (çıktı) arasındaki denge önem taşımaktadır. Girdiler, bireyin çalıştığı örgüte verdikleri (ustalığı, emeği, aldığı eğitim, tecrübe vb.); çıktılar ise, örgütün bireye verdikleridir (saygınlık, ücret, takdir, mesleğinde ilerleme vb.). Bu alanda yapılan bir çalışmada, alınan eğitim ve emek gibi bireyin örgüte verdikleri ile ücret, saygınlık ve terfi gibi örgütün bireye verdikleri arasındaki oranın önem arz ettiği vurgulanmaktadır. McShane ve Von Glinov (2009), çalışanların ortaya

koyduğu emek, gayret, harcanan iş, ücret, takdir ve saygınlık gibi girdilerinin ve çıktılarının iş hayatında önemli rol oynadığı üzerinde durmaktadır (Kılıç, 2016).

Eşitlik teorisine göre çalışanın ne kadar katkıda bulunduğu (çıktı veya O_1) ve ne kadar sonuç elde ettiği (girdi veya I_1) ile ilgilenir. Bununla birlikte, böyle bir oran, bazı standartlara dayanmadıkça anlamsızdır. Bu anlamsızlığı gidermek için bazı referansların çıktılarını (O_2) ve girdilerini (I_2) incelemesi gerekir. Aşağıdaki eşitlikteki diğer kişi zorunlu olmasına gerek olmadan bize benzeyen bir kişi veya çalışandır. Bireysel şartlar değil, oranlar uyum içinde olduğunda, işler “adil” dir. Oranlar uyumsuz veya adaletsiz olduğunda, çalışanlar rahatsız olabilir. Eşitlikte yer alan terimleri değiştirerek denklemi dengeleyerek motive olurlar. Örneğin, düşük ücret ödeyen biri, girdiyi karşılık gelen bu miktar azaltabilir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007).

$$O_1/I_1=O_2/I_2$$

Adams’a göre eğer kişi, kendisine ait kazanç oranının diğer kişiden eksik ya da fazla olduğu düşüncesine kapılırsa bir eşitsizlik hissi yaşayacak, bu his daha kuvvetli hale gelirse gerilimli bir ruh haline dönüşecektir. Eğer kişi diğerinden daha az ücret alıyorsa veya daha az kazanım elde ediyorsa aşağıda yer alan dört bileşende değişiklik yaparak bu eşitsizliği gidermeye çalışacaktır (İren, 2015):

- Aldığı ücrette artış isteyerek kazanımını artırmak isteyebilir.
- Verimi daha da azaltarak katkısını azaltabilir.
- Diğer kişinin daha çok ücret aldığını gündeme taşıyarak onun kazanımlarını azaltma yoluna gidebilir
- Diğer kişinin daha fazla performans göstermesi için o kişiye baskı yapabilir.

Eğer kişi diğer kişilerden daha fazla ücret alıyorsa suçluluk duygusunun etkisiyle aşağıdaki şekillerde davranabilir (İren, 2015):

- İşvereninden bir ücret düzeltmesi isteğinde bulunarak kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir.
- Diğer kişinin kazanımlarını artırma yönünde çaba gösterebilir.
- Performansını daha da artırarak katkı oranını artırabilir.
- Diğer kişiye yaptığı işte nasıl daha etkin olacağına ilişkin rehberlik yaparak katkılarını azaltmasına neden olabilir.

Yukarıda sıralanan dört bileşen değiştirilemez ise ve eşitsizlik tolerans sınırlarını zorlamaya başlıyorsa kişi aşağıdaki seçenekleri zorlayabilir (İren, 2015):

- Durumla ilgili sahip olduğu algıyı değiştirme yoluna gidebilir. Eğer aldığı ücreti fazla buluyorsa pek çok kişiden daha fazla çaba sarfettiği için hak ettiğini düşünebilir.
- İş bırakabilir veya işyerinde başka bir alanda çalışmak ister.
- Kendi kazanım oranı ile ters düşmeyecek şekilde başka bir kişinin kazanç oranıyla kıyaslama tercihine gidebilir.

Walster ve Berscheid'nin (1973) Eşitlik Teorisi: Walster ve Berscheid Eşitlik Teorisinde dört temel görüş ortaya atmışlardır (İçerli, 2009). Bunlar:

1. Çalışanlar, elde ettikleri ödülü en yükseğe çıkartmaya çalışacaklar.
2. Gruplar, üyeleri arasında ödülleri ve ücretleri eşit biçimde dağıtmak için herkes tarafından kabul edilmiş bir sistem geliştirerek, ortak ödülü en yüksek seviyeye çıkarabilirler. Ayrıca Walster ve Berscheid bu görüşe ikinci bir görüş ilave etmişler. Buna göre, genellikle diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve diğerlerine eşit davranan üyeleri ise ödüllendirme yoluna gideceklerdir.
3. Çalışanlar, kendilerini eşitlikten uzak gördüklerinde strese kapılırlar. İlişki ne kadar eşitlikten uzak oluk ise, birey o kadar strese girecektir.
4. Kendilerini eşitlikten uzak bulan çalışanlar, eşitliği tekrar sağlayarak, bu stresi saf dışı etmeye çalışırlar. Ne kadar eşitlikten uzaklaşırsa, strese girerler ve eşitliği tekrar kuruncaya kadar sıkı bir şekilde çalışırlar. Eşitlik ilişkilerini tekrar kurmak için de iki yol seçilebilir; birincisi,

çalışanın kendi elde ettiği kazanımları veya girdileri değiştirilerek “gerçek eşitlik” sağlanabilir. İkincisi ise, karşılaştırma yapılan diğer çalışanın, kazanımlarına ya da çalışanın kendi algılamalarına başka uygun anlamlar verilerek, “psikolojik eşitlik” sağlanabilir.

Bu teoride çalışanlar ödülleri en yükseğe çıkarmak için herkesin kabul edeceği bir sistemi kullanmayı isterler. Bu sistemde ayrıca diğerlerine eşit davranmayan üyeleri cezalandırma ve eşit davrananları ise ödüllendirme vardır.

Crosby’nin (1976) Göreceli Mahrumiyet Teorisi: Göreceli Mahrumiyet Teorisi, geleneksel eşitlik teorisi ile daha yakından ilişkilidir. Bulguları 2. Dünya Savaşı’na dayanmasına rağmen daha sonra araştırmacılar tarafından ele alınmış ve daha popüler hale gelmiştir. En genel haliyle, Göreceli Mahrumiyet Teorisi, örgüt içinde ödül dağıtım işlerinin belirli kalıplar içerisine sokulması ve bu kalıplar ile dağıtılması kişileri sosyal karşılaştırma yapmaya sevk edeceğini, bununda bireyler üzerinde mahrumiyet (yoksunluk) oluşturacağı, küskünlüğe sebep olacağı, bunu sonucunda ileriki zamanlarda negatif duygular yaşayan bireyin çeşitli reaksiyonlar, depresyon, şiddetli isyanlar vb. davranışlar ve psikolojik olumsuzluklar sergileyeceğini savunmaktadır. İlk olarak Stouffer ve arkadaşları tarafından kullanılan "göreceli yoksunluk" terimi. (1949), güneyde konuşlandırılan siyah askerlerin, kuzeyde sosyo-ekonomik koşulların daha elverişli olmasına rağmen, kuzey üslerinde bulunan siyah askerlere göre askeri yaşamdan daha fazla memnun olduklarını gösteren gizli bir sonuca işaret eder. Bu etkiler, güneydeki siyah askerlerin güneydeki sivil muadillerinden daha ayrıcalıklı olma eğilimine atfedilirken, kuzeydeki siyah askerler kuzeydeki sivil topluluklarından nispeten daha az imtiyaz aldılar. Bir sonraki göreceli yoksunluk araştırmasının çoğu, politik sistemleri değiştirmeye yönelik şiddetli girişimlere odaklanmış olsa da bazı çalışmalar, çalışanların örgütsel olarak ortaya çıkan hoşnutsuzluğa nasıl tepki verdiğine odaklanmıştır. Örneğin, Crosby (1982, 1984) tarafından yapılan çalışmaya göre, özellikle yüksek prestijli işlerde çalışan kadınların, çalışmayan kadınlardan daha avantajlı olsalar dahi, daha çok mağdur olma eğiliminde olduklarını, çünkü kendilerini çalışan erkeklerle kıyasladıkları için daha fazla araştırma yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Greenberg, 1987).

Göreceli masumiyet teorisinde ödül dağıtım sisteminin önceden belirlenmiş kalıplara sokulması ve bu dar kalıplar ile dağıtılması kişileri sosyal yönden karşılaştırma yapmaya zorlar. Bu da kişiler üzerinde yoksunluk oluşturacağı, kişilerin küsmesine neden olacağı ve ileride kişiyi olumsuz davranmaya götüreceğini söyler.

Crosby nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi, eşitlikten faydalanamayan kişinin yaşadığı durumu açıklayan bir teoridir. Mahrumiyet; bir tutum, bir memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır. Göreceli Mahrumiyet Teorisi ile belirli ödül dağıtım kalıplarının çalışanları belirli toplumsal karşılaştırmalar yapmaya teşvik edeceği ve bunun da mahrumiyet ve küskünlük duygularına yol açacağı, sonuç olarak da depresyondan, şiddet içeren isyan patlamalarına kadar değişen bir dizi reaksiyonu ortaya çıkaracağı iddia edilmektedir. Çalışanlar sadece elde ettiklerinden daha iyi sonuçları hak ettiklerini düşündükleri zaman küskünlük hissine kapılırlar. Küskünlük; bir hata veya bir incitme olarak kabul edilen bir olguya karşı yöneltilmiş şiddetli bir memnuniyetsizlik veya ısrarlı bir kötü yaklaşım duygusu olup sosyal bir hedefe dönük öfke içermektedir. Göreceli Mahrumiyet Teorisine göre çalışanlar, gerçek sonuçlarla arzulanan sonuçlar veya hak ettiklerini düşündükleri sonuçlar arasında çelişki algıladıkları zaman mahrumiyet yaşamaktadırlar (İçerli, 2010).

Jasso'nun (1980) Dağıtım Adaleti Teorisi: Dağıtım Adaleti Teorisi, birbiri ile alışveriş içerisinde olan bireylerin örgüte yaptıkları yatırımlar oranında kazanım beklentisi içinde olduklarını ve bu yatırımların karşılığı olan beklentileri karşılandığı zaman adaletin gerçekleşeceği algısına sahip olacaklarını savunmaktadır. Teoriye göre bireyler, yatırımları elde ettikleri kazanımlardan fazla olduğunda öfke ve daha az olduğunda ise suçluluk duyacaktır; ancak burada temel husus her iki durumda da dağıtımsal adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Dağıtım Adaleti Teorisi, adalet değerlendirmelerindeki örgüt dışı karşılaştırmaları tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır (İyigün, 2012).

Örgüt dışı karşılaştırmaların tamamen saf dışı bırakıldığı dağıtım adalet teorisinde bireyler, örgüte yaptıkları yatırımlar oranında kazanç beklentisi içinde olurlar. Çalışanlar bu beklentiler karşılandığı zaman adaletin tecelli olacağı inancına sahipler. Çalışanların yatırımları kazançlarından fazla olduğunda öfke içinde olurlar tersi durumda suçluluk duygusuna kapılırlar.

Jasso'nun Dağıtım Adaleti Teorisi, adalet değerlendirmelerindeki dış karşılaştırmaları tamamen görmezden gelmiş ve adaleti, çalışanların gerçekte elde ettikleri fayda payıyla, adil bir payın ne olacağı hakkındaki inançları arasında yaptıkları karşılaştırmalar açısından tanımlamıştır (İçerli, 2010)

1.4.4.2. Reaktif-Süreç Teorileri

Süreç teorileri karar almada kullanılan süreçlerin hakkaniyeti üzerine odaklanır ve kaynağını hukuktan alır. Reaktif-süreç teorileri, çalışanların, kararların verilmesinde kullanılan süreçlere nasıl bir tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Çalışanların bizzat kendilerine süreçler üzerinde kontrol etme fırsatı veren işlemlerden, kontrol etme fırsatı vermeyen işlemlere göre daha fazla tatmine sahip olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adaletli algıladığı ortaya konmaktadır (İyigün, 2012).

Daha çok süreçlerin kontrolüne odaklanan süreç teorileri kaynağını hukuktan almaktadır. Çalışanların kararların dayanağını oluşturan süreçlere nasıl reaksiyon göstermeleri reaktif süreç teorilerinin temelini oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Reaktif-Süreç Teorileri içinde Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adalet Teorisi ele alınacaktır.

Thibaut ve Walker'ın (1978) Süreç Adalet Teorisi: Thiabut ve Walker mahkemelerde tartışma ve çözüm süreciyle alakalı yaptığı çalışma neticesinde üç tarafın bulunduğunu ortaya atmışlardır; iki çatışan taraf ve onların sorunlarını çözebilecek karar verici olan hakem tarafı. Çatışma süreci ise mahkemeye delil sunma aşaması ve delillere dayanarak karar verme aşamasından oluşmaktadır. Çatışan tarafların sorunları açıklamaları ve ortaya koymaları için kullandıkları

süreçler üzerindeki kontrol miktarı süreç kontrolü; çatışma çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü, karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır. Teoriye göre örgüt içinde çalışanların kendilerine süreçler üzerinde kontrol imkânı veren süreçlerden, kontrol fırsatı vermeyen süreçlere göre daha fazla tatmin olduğu ve süreç kontrolü sağlayan işlemlerden sonra ortaya çıkan kararları daha adil algıladığı ortaya konmaktadır (Aliyeva, 2013).

Süreç adaleti teorisinden iki tarafın çatışması sonucu, bu çatışmayı çözecek hakem tarafının varlığı ile üç taraf dan oluşan bir teoridir. Teorinin bir de mahkeme kısmı vardır ve bu kısım delil sunma, delillere dayanarak karma verme aşamasından oluşup buna çatışma süreci adı verilmektedir.

Thibaut ve Walker'ın 1970'lerin başlarında, yasal karar verme süreçlerine ilişkin olarak geliştirdiği Prosedür Adaleti Teori'sidir. Thibaut ve Walker (1978) süreç kontrolüne sahip olan bireylerin bu süreçlerin sonucunda alınan kararları daha adil algıladıklarını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir. Süreç kontrolü, bir karar sürecinde tarafların kendi görüş ve düşüncelerini söyleme olanağına sahip olmaları ile ilgilidir ve tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır. Dolayısıyla karar verme süreçlerine çalışanların katılımı, söz ve etki sahibi olmaları, bu süreçlerin sonucunda ortaya çıkan kararları ya da diğer bir ifadeyle kazanımları (dağıtım adaleti) daha adil algılamalarına neden olmaktadır (Yürür ve Demir, 2011).

1.4.4.3. Proaktif-İçerik Teorileri

Çalışanların adil ve adil olmayan dağıtımlara nasıl tepki verdiğine odaklanan reaktif içerik teorilerinin aksine, proaktif içerik teorileri, çalışanların adil olarak sonuçlanacak dağılımları oluşturma ve elde etme çabalarına odaklanmaktadır. Bu kategorideki başlıca kuramsal ifadeler, 1960'ların sonlarında ve 1970'lerin başlarında geleneksel reaktif adalet hesaplamalarında bulunan bağımsız ve bağımlı değişkenlerin temel modelinin tersine çevrildiği bir dizi laboratuvar çalışması yürüten Leventhal (1976, 1980) 'dan gelmektedir. (Greenberg, 1987)

Bir örgütte çalışanların çalışmaları sonucu dağılımlar adil elde etme ve bu yönde çaba harcama yönünde bir akış varsa bu proaktif süreç teorileri konusuna girmektedir.

Bu çalışmada Proaktif-İçerik Teorileri içinde Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ve Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi ele alınacaktır.

Leventhal'n (1976) Adalet Yargı Teorisi: Dağıtım adaleti içerisinde incelenen modellerden birisi de Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Modelidir. Bu model Adams'ın aksine, kişilerin kazanımlarının adil olup olmadığını sadece hakkaniyet kuralına göre değerlendirmediklerini, farklı koşullarda farklı dağıtım kurallarını benimseyebileceklerini göstermektedir. Leventhal, bu dağıtım kurallarını hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç olarak sıraya koymuştur. Kişilerin kazanımlarının, katkılarına ve çabalarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı olarak açıklanmaktadır. Hakkaniyet kuralına göre kişi, kazanımların adillliğini katılımı ve çabası doğrultusunda değerlendirir. Bundan dolayı hakkaniyet kuralına katılım kuralı olarak da anılmaktadır. Kazanımların belirlenmesinde, kişilerin katkılarının ve çabalarının göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı olarak tanımlanmaktadır. İhtiyaç kuralı ise hem eşitliğe hem de bireylerin katılımlarına ve çabalarına bakmaksızın daha fazla ihtiyacı olanın daha fazla kazanımı elde etmesi olarak tanımlanabilir (Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016).

Adalet yargı teorisinde kişilerin kazanımlarının dağıtımda hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaca göre hareket ederek Adams'ın eşitlik teorisinden ayrılmaktadır.

Leventhal'a göre, bu modelin uygulanmasına ilişkin değerlendirmelerin dört aşamada yapılmasını önermektedir. Bunlar (Mavibaş, 2017):

- **Ağırlıklandırma Aşaması:** Dağıtım yapılırken, dağıtım kuralları arasında hangisinin uygulanacağı ve hangisinin uygulanmayacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.

- **İlk Tahmin Aşaması:** Bireylerin hak ettikleri kazanımların miktarını ve tipini tüm dağıtım kuralları çerçevesine göre tahmin edilip değerlendirilmesidir.
- **Kural Birleştirme Aşaması:** Son tahmin için her kuralın temel alınarak ona göre hak ve kazançların belirlenmesidir.
- **Kazanım Değerlendirme Aşaması:** Bir çalışanın hak ettiğini düşündüğü kazanımlar ile gerçekte elde ettiği kazanımların karşılaştırılması sonucundaki adilliğin değerlendirilmesidir.

Adalet Yargı Teorisi, kazanımların dağıtımını sırasında oluşacak adalete, birey açısından odaklanmaktadır. Teoriye göre; örgütteki çalışanlarda oluşan adalet algılamalarını direkt etkileyecek tutarlılık, önyargılı olmamak, doğruluk, düzeltebilme, temsilcilik ve etik olmak üzere altı temel kural bulunmaktadır (İyigün, 2012).

Bu kurallar şu şekilde açıklanabilir (Leventhal, 1976: 27-55):

- **Tutarlılık Kuralı:** Dağıtım ile ilgili alınacak kararların zamana ve kişiye bağlı olmadan ve değişmeden birbirleriyle tutarlı olması.
- **Önyargılı Olmamak Kuralı:** Dağıtım veya işlem yaparken örgütün çalışanlarına karşı peşin hükümlü davranmaması.
- **Doğruluk Kuralı:** Bilgilerin doğru, tarafsız ve bilgiye erişmenin kolay olması.
- **Düzeltebilme Kuralı:** Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları değiştirebilme haklarının sahip olması.
- **Temsilcilik Kuralı:** Çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında çalışanlardan temsilciler seçilmesi ve onlara danışılması.
- **Etik Kuralı:** Alınacak kararlar ile çalışanlar tarafından özümsenen etik değerlerin aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Lerner (1977, 1980) Adalet Güdüsü Teorisi: Bu teoriye göre, dağıtım kararlarının verilmesindeki süreçte taraflar arasında oluşan ilişkinin etkili olacağını vurgulanmıştır (Greenberg, 1987). Lerner, Leventhal'ın adalet arayışlarının karı maksimize etmek için araç olarak kullanılabileceği fikrine

karşı çıkarak bunu mistik bir hayal olarak yorumlamıştır. Lerner Adalet Güdüsü Teorisinde, dağıtım uygulamalarının ve kararlarının dayandırılabilceği dört ayrı ilkeyi ortaya atmıştır (Demirci, 2014). Bunlar:

- **Rekabet İlkesi:** Dağıtımın, bireylerin performansına bağlı olmasıdır.
- **Eşitlik İlkesi:** Dağıtımların eşitliği ile ilgilidir.
- **Eşit Paylaşım İlkesi:** Dağıtımların görelili katkılara göre yapılması ile ilgili ilgilidir.
- **Marksist Adalet İlkesi:** Dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgilidir

Kısaca, Adalet Güdüsü Kuramına göre, dağıtım kararları verilirken izlenen ilke ve prosedürler taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiye temellendirilir. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar vermek zorunda olan kişi onun gereksinimlerini düşünerek Marksist adalet ilkesini temel alacaktır. Diğer yandan arkadaşlıkların olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik veya eşit temelli paylaşım ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987).

Taraflar arasında oluşan ilişki, dağıtım kararlarını verilmesinde rol oynaması adalet güdüsü teorisinin temelini oluşturur. Rekabet ilkesi, eşitlik ilkesi, eşit paylaşım ilkesi ve Marksist adalet ilkesi dağıtım uygulamalarının ve kararlarının dayandırıldığı ilkeleridir.

1.4.4.4. Proaktif-Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorileri, adaleti sağlayacak uygulamaların, uygulanabilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Reaktif süreç teorileri içerisinde bulunan tipik çatışma-çözüm prosedürlerine karşı proaktif süreç teorileri dağıtım prosedürlerine odaklanmaktadır ( inkılı , 2017). Proaktif süreç teorilerinde amaç adaleti yerine getirmek adına dağıtım prosedürlerin tanımlanmasıdır.

Bu kategoride yer alan teoriler hem dağıtım süreçlerine hem de çalışanların adalete varması için hangi süreçleri ortaya konacağı problemine odaklanır. Çalışanların beklentilerini gerçekleştirebilmesi ve yerine getirebilmesi için uygulanacak işlemlerin bazı şartlara sahip olması gerekir. Bu alanda çalışmış bilim insanları adaleti yerine getirmesine yardımcı olacak bu prosedürlerin sekiz özelliği olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar (Bıyıkbeyi, 2015):

1. Bireylere karar vericiler seçme şansı sağlamak.
2. Tutarlı kurallara dayalı olmak.
3. Doğru bilgiye dayanmak.
4. Karar verme gücünün yapısını bilmek.
5. Bireyleri önyargıya karşı savunmak.
6. Bilginin bireylere ulaşmasını sağlamak.
7. Prosedürlerde değişiklik yapma fırsatı sunmak.
8. Yaygın olan ahlaki ve etik kurallara dayanmaktır.

Yukarıda sıralanan kuralların temel amaçları çalışanların çalışmaları sonucu oluşan beklentilerin karşılanması ve yerine getirmek için genel bir yol çizmesidir.

Leventhal, Karuza ve Fry'n (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi: Adalet teorileri sınıflandırması içinde yer alan teoriler arasında en az bilinenleri Proaktif-Süreç Teorisi kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüş, Leventhal, Karuza ve Fry'n (1980) "Dağıtım Tercihi Teorisi" ile ortaya atılmıştır. Bu teori, Leventhal'ın Adalet Yargı Teorisi'nin geliştirilmiş versiyonudur ve dağıtım davranışının genel bir modelini oluşturmaya çalışmıştır. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürler ile ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde bulunmaktadır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan prosedürleri ve süreçleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri "dağıtım prosedürleri" ne odaklanmıştır. Bu teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt bulamaya çalışmaktadır (Aksoy, Aslantaş ve Arslan, 2016).

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre dağıtıcıya veya karar vericiye, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak veya yol gösterecek prosedürler tercih edilecektir. Teori, bireylerin, belirli prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını anlatmaktadır. Yine bu teoriye göre adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğe sahip olduğu vurgulamaktadır. Bunlar; bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak, tutarlı kurallara dayanmak, doğru bilgiye dayalı olmak, karar verme gücünün yapısını tanımlıyor olmak, bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, bireylerin bilgi almasını sağlamak, prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak, yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak şeklinde sıralanabilir (Ertürk, 2014).

Teori, adaletin gerçekleşmesini de kapsayan amaçlara ulaşmada dağıtımı yapacak olan kişiye yardım edecek prosedürlerin tercih edileceğini ileri sürmektedir. Aynı zamanda, bireylerin dağıtım sırasında uygulanacak belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak, amaçlara ulaşmada bir araç rolü oynayacağı ve daha çok yardımcı olacağı beklentisi içerisine girdiklerini vurgulamaktadır

1.4.5. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörler

Bir örgütte çalışan tüm insanların örgütsel adalet algılarına etkide bulunacak veya örgütsel adalet algılarını değiştirebilecek belli başlı faktörler vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Liderlik; Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Liderliğin birkaç tanımı şu şekilde yapılabilir. Lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişidir. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneğidir. Liderlik genellikle bir süreç bir de özellik açısından tanımlanmaktadır. Süreç açısından liderlik; örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleyen kişidir. Özellik olarak liderlik ise, grup üyelerini başarılı bir biçimde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır (Tunçer, 2011).

Örgütsel adalet açısından, yönetim sürecinde örgütte yapılması gereken görevlerin ve hakların adil olarak paylaştırılması gerekmektedir. Buna dayanarak, Pillai ve arkadaşları liderlik ve örgütsel adalet arasında önemli bir ilişkinin bulunduğuna vurgu yapmışlardır. Lamberton ve Minor, etğin adalet, eşitlik ve ödöl kavramlarına önem verdiğini ifade eder. Coppett ve Staples de etik davranışı, belirli durumlarda taraflar arasındaki etkileşimin adil standartları gerektirdiğı temeline dayandırmaktadır. Yöneticilerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile kurumda örgütsel adaletin sağlanması birbiriyle çok yakından ilişkili olduğı ortaya konmuştur. Dolayısıyla, yöneticilere bu kavramlara ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi ve buna yönelik uygun davranışlar sergilemelerinin sağlanması örgütsel adalet açısından oldukça önemlidir (Aykanat ve Yıldırım, 2012).

Etik liderlik ve örgütsel adaletin örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisi aslı araştırmada ortaya çıkan sonuçlar farklı adalet türlerinin algılaması ile etik liderlik arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların ve izledikleri stratejilerin, etkileme süreci sonunda çalışanlar tarafından adil bir biçimde algılanması, aralarında güçlü bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır. Etik liderliğin içinde yer alan bireylere adil davranılması bileşeni etkileşim adaletiyle tam olarak örtüşmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde örgütsel adalet türleri ile etik liderlik arasında olumlu ve yüksek ilişkinin tanımlanmış olması bu fikri destekler niteliktedir. Yönetim kademesinde bulunanların bu anlamda çalışanların fikirlerine önem vermesi, katılımcı yönetim anlayışını belirlemesi ve adil davranması örgüt içinde birçok istenmeyen davranışın önlenmesinde etkili olacaktır (Yeşiltaş, Çeken ve Sormaz, 2012).

Liderlik, örgütsel adaleti etkileyen faktörlerden biridir. Liderlik tarzı, liderin özellikleri, örgütsel adaleti çeşitli yönlerden etkiler. Lider, karizma sahibi, vicdanlı, demokratik ve insan ilişkilerine önem veren özelliklere sahip ise örgütsel adalet olumlu etkilenmektedir. Tersı durumda ise örgütsel adaleti olumsuz etiler. Otokratik liderler, genelde astlarına söz hakkı vermeyen, kendi kararlarını kendileri alan ve bunun karşılığında verilen kararların yerine getirilesini bekleyen liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında astlar arasında bu tür

davranışların olması örgütsel adaleti olumsuz etkiler. Nedeni ise astlar lidere güvenmez ve adalet beklentisi içine girmez.

Psikolojik Kontrat İhlal Algısı; Örgüt-çalışan ilişkilerinin çıkış noktası olan psikolojik kontratı, iki taraf arasında karşılıklı yükümlüklerin yerine getirileceği inancı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar sıklıkla örgütlerinin bu kontratı bozdukları algısını taşımaktadırlar. Yapılan bir araştırma da ilk iki yılda örgütlerin psikolojik kontrat dâhilinde çalışan ilişkileri için verdikleri sözlerinde durmadıkları ve anlaşmanın bozulduğu algılarının yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu algıların, doğru olup olmadıkları önemli olmaksızın, çalışanların iş tatmini, ekstra rol davranışları, örgüte olan güvenleri ve sorumluk duyguları gibi hususları azaltıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu negatif etkilerinden dolayı psikolojik kontrat ihlali algısının ortaya çıkmasını anlamak önem arz etmektedir. Bireyin psikolojik kontratın ihlali noktasındaki algısı doğal kişisel bir fenomendir. (Robinson ve Morrison, 2000).

Ancak bazı durumlarda gerçek bir ihlal söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte, psikolojik kontratın çiğnenmesi ile kontratın ihlal algısı arasındaki farkın netleştirilmesi önem arz etmektedir. İhlal algısı, bireylerin her iki tarafın vaatleri ve gerçekleştirdikleri noktasındaki algılarını ifade ederken, psikolojik kontratın bozulması ise, belli koşullar altında, psikolojik kontratta belirtilenlerin yeterli düzeyde gerçekleştiremeyen örgüte yönelik inanca dair duygusal bir ifade olmaktadır. Kontratın ihlal algısı, psikolojik kontratın bozulmasına yönelik yoğun duygusal tepkilere yol açmayabilmekle beraber, ihlalin bilişsel algısını duygusal tepkiye yöneltmesi ve bu tepkinin yoğunluğu, çalışanın, yasadıklarını algılayan ihlal kavramını yorumlama sürecine bağlı olmaktadır (Güzel, Perçin ve Tükeltürk, 2012).

Örgütsel Destek: Örgüt ile örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklayan örgütsel destek teorisi, sosyal mübadele teorisine dayanır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'nın geliştirdiği algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar olarak tanımlanabilir (Ring, 2011).

Özellikle çalışanların üyesi bulundukları örgütlerine yapmış oldukları katkılarının değerinin yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından algılanması ve çalışanlara bunun hissettirilmesi, çalışanların mutluluklarının önemsenmesi, çalışanlar ile örgüt arasındaki olumlu algıyı arttırmakta ve duygusal ilişkileri olumlu yönde etkileyerek sosyal mübadeleyi devamlı kılmaktadır (Tokgöz, 2011). Buradan yola çıkarak, örgütsel desteğin var olduğu işletmelerde, çalışanları örgütsel adalet algılamalarının daha olumlu yönde olduğu kanısına varmak mümkündür.

İletişim: Örgüt içi iletişim çalışanların örgütsel adalet algılarını da etkilemektedir. Örneğin, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma koşulları ve performans değerlemesi gibi hususların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikalar hakkında çalışanlara örgüt yönetimince düzenli bilgiler verilmesi anlamına gelen prosedürel bilgilendirme ile örgüt prosedürleri hakkında bilgi sahibi olan çalışanların örgüt prosedürlerinin adil olduğu yönündeki algılama ve değerlendirilmeleri etkilenebilmektedir. Benzer şekilde prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algılamalar hem yöneticilerin değerlendirilmesi hem de bireylerin iş tatminini üzerinde belirleyici rol üstlenmektedir. Özellikle prosedürel bilginin ulaşılabilirliği çalışanda örgütün bireyleriyle olan ilişkilerinde açık ve samimi olduğu düşüncesini taşımaktadır (Doğan, 2002).

Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

Örgütsel Yapı: Ambrose ve Schminke, örgütsel adalet boyutlarının farklı örgüt yapılarında, farklı önem dereceleri göstereceğini ifade etmişlerdir. Bazı yapılarda belirli kurallar, çalışanların süreç adaletini değerlendirmelerini sağlarken, bazılarında da söz konusu kurallar, çalışanların etkileşim adaleti üzerinde odaklanmalarını sağlayabilmektedir. Yapmış oldukları araştırma

sonuçlarına göre; süreç adaleti ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerde mekanik örgüt yapısının, etkileşim adaleti ve yöneticiye güven arasındaki ilişkilerde ise, organik örgüt yapısının belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır. Organik örgüt yapılarında, yüz yüze iletişimin daha belirgin olması etkileşim adaletinin önemini artırırken, mekanik örgüt yapılarında ise, resmî prosedürlerin varlığı çalışanların süreçler üzerine odaklanmalarını sağlayacaktır (İçerli, 2009).

İçerli (2009) elde ettiği bulgulara göre, biçimselleşme düzeyinin ve kararlara katılımın yüksek düzeylerde olduğu örgütlerde çalışanların, örgütsel adalet algıları pozitif yönde artmaktadır. Aksine yetki hiyerarşisinin yüksek olduğu yani kararların sadece üst yönetim tarafından alındığı merkeziyetçi örgütlerde ise çalışanların adalet algıları azalmaktadır. Örgüt içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi ve fikirlerinin dikkate alınması çalışanların kendilerini etkileyen önemli kararlarda etkin rol oynamalarını sağlayabilir.

Örgüt iklimi: Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtır. Bu bağlamda örgüt iklimi; örgütlerin, bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir. Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt, içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Yüceler, 2009).

Örgüt iklimi araştırmacılar tarafından çalışanların işletmeye ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır. Kişiler üyesi bulundukları örgütten edindikleri bilgiler, ortam şartları gibi birçok yol ile örgüte ilişkin algılar geliştirmektedirler. İşgören iklimi, iş yönelimli, yenilik yönelimli, ya da destekleyici nitelikli algılayabilmektedir. İşgörenin iklime ilişkin bu ve buna benzer algıları, örgüte ait değişkenlere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Genellikle çalışanların iklimi destekleyici, ödüllendirici olarak algılaması onun yaratıcı davranışını artırıcı etkisi olmaktadır (Çekmecelioglu, 2005).

Örgüt Kültürü; Örgütsel adaleti etkileyen örgüt kültürüne ait açıklamalar aşağıdaki Tablo 1.5’te açıklanmıştır.

Tablo 1.5. Kültürel Değerler ile Örgütsel Adalet Algısı İlişisine Dönük Yazın Özeti

Araştırmacı(lar) Yıl	Amaç	Örneklem	Temel Bulgu(lar)
- Lee, C., Pillutla, M. ve Law, K.S. 2000.	Örgütsel adalet ile yöneticiye güven arasındaki ilişkide güç mesafesinin moderatör rolünü incelemek.	Hong Kong’daki bir üniversitenin Çince konuşan çalışanları.	İşlem adaleti ve dağıtım adaleti ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak araştırmada güç mesafesi moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M.J., Francesco, A.M., Chen, Z.X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B.L. ve Shapiro, D. 2001.	Adalet (işlem adaleti) ilişkin verilen tepkilerin, kültürler (güç mesafesi) arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek.	Çin’in üç şehrindeki (Nanjing, Suzhou, and Tianjin) üniversitelerdeki uluslararası ticaret bölümü öğrencileri (118 kişi) ve Kolombiya Üniversitesi’ndeki (ABD) MBA öğrencileri (136 kişi).	Güç mesafesinin işlem adaletine verilen tepki üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.
- Erdogan, B. ve Liden, R.C. 2006.	Örgütsel adalet ile lider-üye değişimi (leader-member exchange) arasındaki ilişkide çoğulculuğun moderatör rolünü incelemek.	İstanbul’daki iki tekstil işletmesinde çalışan 124 beyaz yakalı çalışan.	İşlem (etkileşim) adaleti ile çoğulculuk arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu (0.33). Dağıtım adaleti ile çoğulculuk arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak araştırmada çoğulculuk moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki

			değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P.C. ve MacCurtain, S. 2006.	İşlem adaleti ile olumlu sosyal davranış (pro-social behavior) ve ekip sadakati arasındaki ilişkide bireyciliğin moderatör rolünü incelemek.	İrlanda'nın Shannon/Limerick bölgesindeki üretim tesislerindeki mavi yakalı çalışanlar (204 kişi).	Bireycilik ile işlem adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak araştırmada bireycilik moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Schilpzand, M.C., Martins, L.L., Kirkman, B.L., Lowe, K.B. ve Chen, Z.X. 2013.	Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kültürel değerlerin (güç mesafesi, bireycilik/çoğulculuk, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma) moderatör rolünü incelemek.	İki ayrı çalışma yapılmış. İlk çalışmadaki örneklem, ABD ve Çin'deki line-level havaalanı çalışanları; ikinci çalışmadaki örneklem ise ABD ve Çin'deki üniversitelerin yüksek lisans öğrencileri.	İlk çalışmada kültürel değer boyutları ile örgütsel adalet (dağıtım adaleti, işlem adaleti) arasında herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. İkinci çalışmada, erillik ile işlem adaleti; güç mesafesi ile dağıtım adaleti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak araştırmada kurulan modelde, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmemiştir. Araştırmada kültürel değerler moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla araştırmanın temel modelinde, bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemektedir.
- Ertürk, A. ve Bedük, E. 2015.	Güç mesafesi ve örgütsel adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemek.	Konya İl Emniyet Müdürlüğü mensupları (548 kişi).	Güç mesafesi ile dağıtım adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu. Güç mesafesi ile işlem adaleti algısı arasında, düşük düzeyde de olsa, pozitif yönlü bir

			ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
- Zagladi, A.N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M. ve Noermijati. 2015.	Örgütsel adalet ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide güç mesafesinin moderatör rolünü incelemek.	Banjarmasin, South Kalimantan ve Endonezya'daki özel kolejlerin eğitmenleri.	Güç mesafesi; örgütsel adalet ile iş bırakma niyeti arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak ele alınmıştır, ancak bir rol tespit edilmemiştir. Güç mesafesi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiye dönük herhangi bir bulgudan söz edilmemiştir.

Kaynak: Ertaş ve Unur (2018). Kültürel Değerlerin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi: Otel Çalışanları Örneği. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Cilt 16 Sayı 1. p. 212-213.

Tablo 1.5 incelendiğinde, kültürel değerler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemiş ya da bu iki değişkeni aynı anda çalışmış 7 adet ampirik araştırma bulunduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan sadece 1 tanesi Türkçe yazına aittir. Bu sonuç, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin, başta Türkçe yazın olmak üzere hem Türkçe hem de İngilizce yazın tarafından henüz ilgi görmediğini göstermektedir (Ertaş ve Unur, 2018).

Bir örgütte çalışan tüm insanların örgütsel adalet algılamalarına etkide bulunacak belli başlıca diğer kurallar aşağıdaki gibidir (Edip, 2014):

Doğruluk ve Dürüstlük Kuralı; Örgütsel iletişim ve etkileşimde çalışanlara gerçeğe uygun, doğru ve mümkünse tam bilgi verilmeli, bu konuda dürüst davranılmalı, örgütsel kurallar ve yönetmelikler herkese aynı eşitlik çerçevesinde uygulanmalıdır.

Meslek Ahlakına (Etik) Uygun Olma Kuralı; Örgütlerde alınan tüm kararlar ile bu konudaki uygulama ve işlemler, o iş yerinin mesleki ahlak ilkelerine uygun olmalıdır.

Tutarlılık Kuralı; Amaç, strateji, politika gibi üst düzey kararların alınması ve bunların uygulanmasında dağıtım ile işlem adaletine uyulmalı ve birbiriyle çelişkili olmamalıdır.

Peşin Hükümlü Olmama Kuralı; Örgütsel karar ve planların alınmasında ve uygulamalarında her türlü peşin hükümler ve ön yargılardan uzak olunmalı, işlemlerde, iletişimde ve etkileşimde nesnel (objektif) ve ayrımcılıktan uzak olunmalıdır.

İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma Kuralı; Çalışanlardan veya ilgili kişi ve kurumlardan gelebilecek itiraz ve şikâyetlere karşı alınan kararları, yapılan işlemleri nesnel olarak tekrar gözden geçirme, yapılan yanlışlık ve eksiklikler varsa düzeltmelidir.

Kararlara Katılma Kuralı; Çalışanların örgütte alınan kararlarda doğrudan veya temsilcileri vasıtasıyla katkılarının olması alınan kararların adil ve tutarlı olması açısından önemli olacaktır.

1.4.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Türkiye’de Yapılan Bazı Çalışmalar

Yüksekbilgili, Çöpoğlu ve Gür (2015) tarafında yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel adaleti ne şekilde algıladıklarının ve farklı demografik özelliklerin algılamaları farklılaştırıp farklılaştırmadığının ortaya koymaya çalışılmıştır. Araştırma Türkiye’de 551 büyükşehir belediye çalışanı ile yapılan anket çalışması sonucunda ortaya çıkan bilgilerden oluşturulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda örgütsel adalet algısının cinsiyet, yaş ve çalışma şekline göre farklılık göstermediği fakat eğitim durumu ve işyerinde çalışma süresine göre farklılık gösterdiği ortaya konmuş.

Gürbüz, Ayhan ve Sert (2016) tarafından yapılan çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini, Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar üzerinden “Psikometrik Meta Analiz” yöntemiyle cevap bulunmaya çalışıldı. Meta analizlere dâhil edilen 29 bireysel çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, Türkiye bağlamında

yapılan çalışmaların toplamında, rgtsel adalet ve rgtsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde olumlu yönde ilişkilerin olduğu görülmüştür.

Titrek (2009) tarafından yapılan araştırmada Türkiye’deki okullarda örgütsel adalet düzeyinin okul türü ve il değişkenleri açısından durumu incelenmiş. Araştırma Türkiye’deki yedi ilden seçilen 1016 okul çalışanı üzerinden gerçeklemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hem yöneticilerle ilişkiler hem de çalışanlar arası ilişkiler boyutlarında örgütsel adalet düzeyinin kısmen düzeyinde olumlu algılandığı; okul türünün etkili bir değişken olduğu ve ilköğretim okullarının genel liselerden; genel liselerin de meslek liselerinden daha olumlu bir örgütsel adalet algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca şehir değişkeninin de etkili olduğu batı bölgeleri ve büyükşehirlerdeki okullardaki örgütsel adalet algısının doğu bölgelerdeki okulların örgütsel adalet algısından daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

nder ve Ateş (2017) tarafından 2007-2017 yılları arasında Türkiye’deki devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacı ile yapılan araştırmada örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü düzeyde ilişki etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, ortalama etki büyüklüğünün ortaöğretimde ilköğretimden daha yüksek olduğu görülmüştür. İlköğretim ve ortaöğretim için hesaplanan etki katsayılarının pozitif yönlü olduğu ve etki büyüklüğünün güçlü derecede olduğu anlaşılmıştır. Araştırmanın bu bulgusu, ortaöğretim okullarında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde daha yüksek etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Meydan (2010) tarafından doktora tezi olarak yapılan çalışmada örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel güç algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlanmıştır. Bu maksatla 394 öğretmenden anket yöntemi ile toplanan veriler ile görgül bir araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü eğilimlerinin adalet algılamaları ile ilişkisi değerlendirildiğinde hiyerarşi eğiliminin adalet algılamalarını azaltan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durum hiyerarşi eğiliminin, zorlama içeren, örgüt içinde bireyleri kısıtlayan etkisi ile

ilişkilendirilebilir. Buna benzer şekilde kuralcılık eğilime de adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Meşru gücün sınırlayıcı etkisinin de adalet algısını zayıflatması, bu durumu desteklemektedir. Ayrıca sonuç eğiliminin kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum örgüt içinde sonuçların önemsenme derecesi arttıkça etkileşimin azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bunun tam aksine klan eğiliminin artması kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını artırmaktadır. Bu durum ilişkilere önem verme derecesinin artmasının etkileşim adaleti üzerindeki olumlu etkisini ifade etmektedir. Sonuç ve klan eğilimleri ile ilgili bu bulgular birbirini karşılıklı olarak desteklemektedir. Ayrıca örgüt içinde gelişmenin desteklendiği yönündeki algı da kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Meydan ve Basım (2015) tarafından yapılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışında (ÖVD) Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi adlı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmış. Çalışmada 232 alt ve orta kademe kamu yöneticisinden veri toplanmış ve analizler bir yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Çalışmada elde edilen verilere göre kontrol odağı ile adalet algısı arasında zayıf anlamlı ilişki, kontrol odağı ile bağlılık arasında zayıf anlamlı ilişki, kontrol odağı ile ÖVD arasında zayıf anlamlı ilişki, adalet algısı ile bağlılık arasında orta düzeyin üstünde anlamlı ilişki, adalet algısı ile ÖVD arasında zayıf anlamlı ilişki ve bağlılık ile ÖVD arasında zayıf anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kontrol odağı, adalet algısı, bağlılık ve ÖVD arasındaki ilişkiler bir bütün olarak modellendiğinde şu sonuçlar elde edilmiş; Kontrol odağı ile adalet algısı arasında zayıf anlamlı ilişki, kontrol odağı ile ÖVD arasında zayıf anlamlı ilişki, adalet algısı ile bağlılık arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki, adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde anlamlı ilişki ve bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında zayıf anlamlı ilişki tespit edilmiş. Doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelendiğinde, kontrol odağının adalet algısı üzerinde doğrudan ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu, adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu, ayrıca örgütsel

bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğu görülmektedir.

Demirel ve Seçkin (2011) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adalet ile çalışanların bilgi paylaşımları arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel adaletin bilgi paylaşım üzerine olumlu veya olumsuz etkisini ortaya konmaya çalışılmış. Araştırmanın verileri İstanbul'da ilaç sektöründe faaliyette bulunan bir işletmesinin 138 çalışanından toplanmıştır. Araştırmada örgütsel adalet; işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutuyla ele alınmıştır. Araştırma modelinde de yer alan hipotezlerin sonuçları irdelendiğinde; örgütsel adalet boyutları ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımını olumlu bir biçimde etkilediği görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarının düzeyi yükseldikçe örgüt içi bilgi paylaşımı da buna bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle örgüt içi bilgi paylaşım düzeyinin artırabilmesi için örgütsel adaletin sağlanması gerekir.

Cihangiroğlu, Şahin ve Naktiyok (2010) tarafından hekimler arasında örgütsel adaleti ile ilgili yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini incelenmiştir. Çalışma, Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 kamu hastanesinde görevli toplam 900 hekim üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan hekimlerin %86'sı kurumlarının ücretlendirme politikasını adil bulmadığını ifade etmiştir. Hekimlerin %71'i kurumlarının mesleki gelişim ve kariyer imkânlarının adil olmadığını belirtmişlerdir. Hekimlerin %72,2'sinin dağıtımsal adalet boyutuna ilişkin olumsuz değerlendirmeler yapmışlardır. Hekimlerin %63,9'u işlemsel adaletle ilgili olumsuz görüşler ifade etmişlerdir. Kişiler arası ilişkide adalet boyutu için hekimlerin %47,8'inin olumlu görüşler ifade ettiği görülmüştür. Bilgisel adalet boyutuna ilişkin olarak ise %46,5'inin olumsuz değerlendirmeler yaptıkları belirlenmiştir. Hekimlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş ve görev türlerine göre farklılıklar gösterdiği, uzmanlık statüleri ve medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Tablo 1.6. Örgütsel Adalet ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.

Yazar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	Yazarlar, altı özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla araştırma yapmışlardır. Sonuçları aşağıdaki gibidir. -Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki. -Örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
Özmen, Arbak ve Özer	2007	Yazarlar, değerler ile örgütsel adalet algısının farklı boyutları arasındaki ilişkileri sorgulamak ve özellikle adaletle atfedilen görelî değerin, adalet algılarını farklılaştırıp farklılaştrmadığını incelemek üzere yaptıkları araştırma sonucunda; -İşlemsel adalet algısı boyutu için bu farklılaşmayı doğrulamamakla birlikte, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti algılarının, adaletle atfedilen görelî değere göre farklılaştığını göstermektedir. -Adaletle atfettikleri görelî değer yükseldikçe kişilerin adalet algıları olumsuzlaşmaktadır.
Erdoğan, Liden ve Kraimer	2006	Yazarlar, lider üye değişimi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürün moderatör rolünü belirlemek üzere Türkiye’deki 516 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -Örgüt kültürünün “diğerlerine saygı” boyutunun etkileşim adaleti ile lider-üye değişimi ilişkisine moderatör etkisi gösterdiği saptanmıştır. -Örgüt kültürünün diğeri bir boyutu olan takım oryantasyonunun ise aradaki ilişkiyi azalttığı belirlenmiştir.
Gürpınar	2006	Yazar, çalışanların örgütsel adalet algıları, örgütsel bağlılıkları, lider-üye değişimi ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemek üzere 65 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, -Örgütsel adalet algıları ile lider-üye değişimi ilişkisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. -Çalışmanın en önemli sonucu lider-üye değişimi ilişkisindeki değişimin %57’sinin dağıtım adaleti tarafından açıklandığıdır.
Ertürk	2003	Yazar, örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel kimlik algılarını ne şekilde etkilediğini ortaya koymak üzere ülkemizde inşa sektöründe görev yapan 464 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda; -Bireysel başarı iletişimi, dağıtım adaleti algısı ve etkileşim adaleti algısının örgütsel kimlik algısını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. _Görev iletişimi ve prosedür adalet algısının ise örgütsel kimlik algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Erdoğan	2002	Yazar yaptığı araştırmada adalet algısı ile lider-üye değişimi etkisi, örgüt kültürü, algılanan örgütsel destek, etki yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Buna göre ortaya konan kapsamlı model ile değişkenler arasındaki ilişki modellenmiştir.

Kaynak: İyigün, N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Yıl 11. Sayı 21, p.52.

1.4.7. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Karaca ve Özmen (2018) yaptığı çalışmada, örgütsel adalet çalışanlar tarafından çok önemsenen bir konudur. Çünkü bu konu Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütün iklimi, iş tatmini ve üretkenlik gibi örgütsel çıktılarla yakından ilişkilidir. İş görenler örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir. Örgütsel adaletin sağlanamadığı bir örgütte ise huzursuzluklar ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.

Karaca'nın (2017) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin çalıştığı ortamında kendisi için oluşturulan standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır. Gönüllülük esasına dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde adalet vardır. Çalışanların dağıtımsal ve prosedürel adaletle ilişkin sahip oldukları algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği açıktır. Çalışanların kazanımlarını veya kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileyerek karşılık verecekleri beklenmektedir. Buna karşın örgüt ortamında adaletsizliği algılayan çalışanlarda iş tanımları dışındaki davranışlar için gönüllü olmadıkları bilinmektedir.

Karaman ve Aylan'a (2012) göre örgütsel vatandaşlığı etkileyen en temel faktörlerden biri de adalet algılamalarıdır. Örgütte çalışanların sahip olduğu adalet algılamaları pozitif ise, çalışanların örgüte bağlılıkları artmakta ve

performansları yükselmektedir. Buna bağılı olarak verimlilik de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönlü zaman zaman çalışanların örgütsel bağılılık ve performanslarının düşmesinin yanı sıra adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranışta bulunabilmektedirler. Çalışanlar algıladıkları yönde tutum oluşturup geliştirmekte ve bu tutumları davranışa dönüşmektedir. Örgütsel adaletsizlik ile karşılaşan birey, resmi iş tanımında belirtilen görevleri tam anlamıyla yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından.

Çelik (2007) yaptığı çalışmada literatür taradığında örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirini karşılıklı etkileyen iki kavramdır. Her iki kavramın boyutları arasında yapılan araştırmalarda karşımıza farklı sonuçlar çıkmıştır. Ancak Schappein (1998) 130 sigorta şirketi çalışanı üzerinde yaptığı ve adalet algıları ve iş memnuniyetini kapsayan çalışmada, adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Karaca'nın (2017) çalışmasına göre Türkiye'de yapılan bazı araştırmalar da örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örneğin, İplik (2009) tarafından yapılan ve örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi bulmaya yönelik yapılan çalışmada örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki orta düzeyde pozitif yönlü bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgütsel adalete ilişkin algı düzeyleri yükseldikçe, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarının da yükseldiği görülmüştür

Deniz ve Demirci (2015) yaptıkları çalışma da Malatya Fırat ve Beydağı Vergi Dairesi çalışanlarının örgütsel adalet algılamalarının düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Çalışanların örgütü adil algılamadıklarında dahi yüksek vatandaşlık davranışı gösteriyor olmaları sevindirici davranış olarak bulunmuştur. Ancak daha önce de açıklandığı üzere, örgütsel adalet algılamaları, çalışanların örgüte güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağılılık, iş tatmini, liderlik, ödüllendirme

sistemleri ve performans gibi birçok faktöre pozitif yönde etki etmektedir. Bu nedenle kurum yöneticilerine; çalışanların dağıtımsal, işlemsel ve etkileşim adaleti algılarını geliştirme çabası içerisinde olmalarını bunun ise gerçekten adil olmayan bir durumu değiştirerek veya olay/durum için yeterli ve tatmin edici açıklamalar yaparak değiştirebilecekleri söylenebilir. Bunun dışında yöneticilerin; kurum içinde işini iyi yapanları takdir etmeleri, ödül, ceza, terfi konusundaki adaletsizlikleri gidermeleri, aldıkları kararlarla ve yaptıkları uygulamalarla ilgili çalışanlara düzenli bilgiler vermeleri, çalışanlara ödül-ceza sisteminin nasıl işlediğine dair bilgiler vermeleri ve çalışanların performanslarını değerlendirmede hangi kriterleri dikkate aldıklarını açıklamaları gerektiği, çalışanların öne çıkan beklentileri arasındadır.

Gürbüz, Ayhan ve Sert (2016) yaptıkları çalışmada, Türkiye’de yapılmış bireysel çalışmalar psikometrik meta analiz yöntemiyle bir araya getirilmiştir. Örgütsel adalet (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Genel, ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt) arasındaki düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri ortaya konulduğunda, ÖA ve ÖVD değişkenleri arasında orta düzeyde olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ÖA ve ÖVD arasındaki ilişkinin gücünü gösteren düzeltilmiş ortalama etki büyüklükleri incelendiğinde, ÖA (örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile ÖVD-Genel arasındaki ilişkilerin, ÖA (örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt arasındaki ilişkilere kıyasla göreceli olarak daha kuvvetli olduğu söylenebilir. ÖVD genel olarak tek bir boyut olarak değerlendirilip ÖA (örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile olan ilişkisi incelendiğinde, ÖVD-Genel’in genel ÖA ve etkileşimsel adalet ile dağıtımsal adalet ve işlemsel adaletle göre nispeten daha kuvvetli olarak ilişkili olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu araştırma sonunda ulaşılan meta analiz sonuçları ÖA (örgütsel adalet, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet) ve ÖVD (ÖVD-Genel, ÖVD-Kişi ve ÖVD-Örgüt) arasındaki orta düzeyde olumlu yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Özmen ve Karaca (2018) yaptıkları çalışmanın sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Kamu hastanesinde örgütsel adalet ile ÖVD’nin alt

boyutlarından vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem arasında, anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu ilişki değerlendirildiğinde KH personelinin örgütsel adalet algısının artması ile birlikte, çalışanların hastane kurallarına uyma, çalışan arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma ve hastanedeki gelişmelere daha duyarlı olma konusundaki tutumlarının da artacağı değerlendirilmektedir. Diğer analiz sonuçları değerlendirildiğinde; KH’de ÖVD ile örgütsel adaletin alt boyutlarından prosedür adaleti ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. KH’de yöneticilerin çalışanları etkileyecek kararları alırken onların görüşlerini de dikkate aldıklarını, belli standartlara sahip olduklarını ve alınan kararların sonuçlarına ilişkin çalışanlara sorgulama fırsatı verdiklerini göstermektedir. Bu uygulamaların kurum içi örgütsel adalet algı seviyesini yükselteceği ve personelin ÖVD sergileme isteğini artıracığı değerlendirilmektedir.

Karaca (2016) yaptığı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile prosedür adaleti arasında korelasyon katsayısı ($r=0.202$)’dir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

1.4.8. Örgütsel Adalet ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Akyel (2014) çalışmasında farklı örgüt kültürlerinde yapılan adalet incelemeleri, adalet düsturlarının ve hatta adalet kavramının kendisinin bile örgütten örgüte farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örgüt kültürü özellikle adaleti yargılama kurallarını, adil davranmanın amaçlarını, ilkeleri uygularken yapılan tercihleri, adaleti oluşturma sürecini ve adaletin sonuçlar üzerindeki tesirlerini etkileyebilir.

Uludağ, Aktaş ve Özgüt (2018) yaptıkları bir çalışmada çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşım düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koyarken örgüt kültürünün aracı rolünün test

etmişlerdir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri yüksek olduğunda örgüt kültürü algısının pozitif olduğu görülmüştür. Örgütsel kültürünün işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki tam aracı değişken rolünün olduğunu saptamışlar. Çalışmada etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile örgüt kültürü arasında yüksek, dağıtımsal adalet ile örgüt kültürü arasında orta derecede korelasyon olduğu ortaya konmuş. Örgüt kültürünün çalışanların adalet algıları ve bilgi paylaşımı üzerindeki aracı rolünün test sonuçlarına göre örgütsel kültürün etkileşim adaleti ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında tam aracı değişken rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, aracı testi sonuçları örgütsel kültürün işlemsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki tam aracı değişken rolünün olduğunu göstermektedir.

Özdere (2018) tarafından yapılan çalışmanın amacı Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda görev yapan öğretim görevlilerinin örgütsel kültür ve örgütsel adalet algılarını belirlemek ve örgütsel kültür ve örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın bulgularına göre katılımcıların kurumlarındaki güç, rol, başarı ve destek kültürünü yüksek düzeyde olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ölçülen etkileşimsel adaletle ilişkin amirlerle ilişkiler ve çalışanlarla ilişkiler alt boyutlarını vasat düzeyde olarak algıladıkları bulunmuştur. Yapılan korelasyon testi sonucunda katılımcıların başarı kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutu algıları arasında orta düzeyde olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların destek kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutu ve çalışanlarla ilişkiler boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bulgulara bağlı olarak başarı ve destek kültürü ile etkileşimsel adalet arasında karşılıklı bir ilişki vardır ve etkileşimsel adaletin geliştirilmesi, başarı ve destek kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Ertaş ve Unur (2018) yaptığı çalışmada güç mesafesinin adaletle bakış açısını etkilemesi, muhtemel bir sonuçtur. Bu araştırmada da güç mesafesi, işlem

adaleti algısını pozitif yönde etkilemektedir. Bireylerin güç mesafesi arttıkça, kendilerinden daha üst düzeyde bulunan kişilerin ayrıcalıklı olması gerektiğini, bu kişilerin astlarla aralarında mesafeli bir iletişim kurmalarının olağan olduğunu düşündükleri çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştı. Dolayısıyla, güç mesafesi yüksek bireylerin işlem adaletini doğru yorumlayabilmeleri de güçleşebilmektedir. Çoğulculuğun, adalet algısını da şekillendirebileceğini söylemek mümkündür. Bu araştırmada da, çoğulculuk, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir. Çoğulcu bireylerin, kişilerarası ilişkilere önem verdiği çalışmanın kuramsal çerçeve kısmında açıklanmıştı. Bu çalışmada da çoğulculuğun, dağıtım adaletine kıyasla, işlem adaletini daha çok etkilemesi, teoriyi destekleyen bir sonuçtur. Bu araştırmaya göre belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem odaklılık, örgütsel adaleti pozitif yönde etkilemektedir. Her ne kadar konuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmamış olsa da bazı çıkarımlarda bulunulabilir. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın, dağıtım adaletine kıyasla, işlem adaletini daha çok etkilemesi, dikkat çekici bir sonuçtur. Bu durumun çeşitli sebepleri olabilmektedir. Bu sebeplerden biri, bireylerin geleceğe dönük belirsizlikten kaynaklı, üstleriyle sağlam bir iletişim kurup gelecekteki bazı endişeleri (işini kaybetme gibi) hafifletme istekleri olabilir. Eril bir kültürel değere sahip bireyler, başarıma tutkularından dolayı, adaletsiz bir durumda daha sert tepkiler verebilmektedirler. Ancak bu araştırmaya göre erilik, örgütsel adaleti anlamlı şekilde etkilememektedir. Konuyla ilgili daha önceden de nerdeyse hiç ampirik araştırmanın yapılmamış olması, bu iki zıt sonucu yorumlamayı güçleştirmektedir.

Köksal'ın (2018) yaptığı çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel adalet değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizinde, üniversitelerdeki hiyerarşi kültürü ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yüksek ilişki bulunmuştur. Prosedür ve dağıtım adaleti alt boyutlarının hiyerarşi kültürü ile kuvvetli ilişkisi söz konusuysa, etkileşim adaletinin destek kültürü ile kuvvetli ilişkisi vardır. Regresyon analizinde, adalet algısını en iyi yordayan örgüt kültürü türü, hiyerarşi kültürüdür. Alt boyutları incelendiğinde prosedür ve dağıtım adaletinin üzerinde hiyerarşi kültürü, etkileşim adaletinde ise destek kültürünün daha etkili olduğu görülmektedir. Bu durum hiyerarşi ve destek kültürünün özellikleri ile açıklanabilir. Hiyerarşi kültürü klasik bürokratik örgütlerin özelliklerini

taşımaktadır. Bu tür örgütlerde, bölümlere ayrılmış yapıda, roller ve bu rollerin yetki ve sorumlulukları kesin bir şekilde belirlenmiştir. Ücret, terfi, yetki, sorumluluk ve iş yükünün rollere göre belirlenmesinden ve bu rollere atamanın, normal şartlarda, liyakate göre yapılmasından dolayı çalışanların örgütsel adalet algısının yükseldiği değerlendirilmektedir. Çalışanların karar kriterlerini ve karar alma süreçlerini bildiği, kararlara itiraz süreçlerinin açık ve belirli olduğu hiyerarşik örgütlerde özellikle dağıtım ve prosedür adaleti algısının yüksek olması beklenen bir durumdur. Destek kültüründe ise örgüt yapısı çalışanları desteklemeye yönelik kurgulandığından ya da en azından böyle hissettirdiğinden, bu kültürlerde çalışanlar kendilerine verilen değeri ve saygıyı görmekte ayrıca haklarının korunduğunu bilmektedir. Dolayısıyla etkileşim adaleti algısının da bu kültürde yükseldiği düşünülmektedir. Hiyerarşi kültürünün, prosedür adaleti ($\beta=0,308$) ve dağıtım adaletini etkilediği, etkileşim adaleti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuştur. Güç kültürünün örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgular hiyerarşi kültürünün çalışanların örgütsel adalet algısı ile yakından ilişkisini doğrulamaktadır.

Meydan (2010) yaptığı doktora çalışmasında örgüt kültürü eğilimlerinin adalet algılamaları ile ilişkisi değerlendirildiğinde hiyerarşi eğiliminin adalet algılamalarını azaltan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durum hiyerarşi eğiliminin, zorlama içeren, örgüt içinde bireyleri kısıtlayan etkisi ile ilişkilendirilmiştir. Buna benzer şekilde kuralcılık eğilime de adalet algısını olumsuz yönde etkilemiştir. Meşru gücün sınırlayıcı etkisinin de adalet algısını zayıflatması, bu durumu desteklemiştir. Ayrıca sonuç eğiliminin kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum örgüt içinde sonuçların önemsenme derecesi arttıkça etkileşimin azaldığı şeklinde yorumlanmıştır. Bunun tam aksine klan eğiliminin artması kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını artırmıştır. Bu durum ilişkilere önem verme derecesinin artmasının etkileşim adaleti üzerindeki olumlu etkisini ifade etmiştir. Sonuç ve klan eğilimleri ile ilgili bu bulgular birbirini karşılıklı olarak desteklemektedir. Ayrıca örgüt içinde gelişmenin desteklendiği yönündeki algı da kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Çelik (2018) yaptığı çalışmada özellikle etkileşimsel adalet açısından dikkat çekici bulgular bulunmuştur. Destek kültürü ile birlikte değerlendirildiği zaman destek kültürünün olduğu okullarda etkileşimsel adaletin ağırlıklı olması beklenirdi. Araştırmada da bu sonuç ortaya çıkmıştır. Çünkü etkileşimsel adalet prosedürlerin uygulanmasına, kararların alınmasında çalışanlara bilgi verilmesi ve dürüst olunması anlamına gelmektedir. Araştırmada işlemsel adaleti de aynı çerçeveden yorumlamak mümkündür. İşlemsel adalet daha çok süreçlere ağırlık verdiği için en sona düşmüş bir adalet boyutudur. Bu da bürokratik kültürün ikincil oluşuyla paralellik göstermektedir. İşletme ve okullarda yapılan çalışmaların sonuçları itibarıyla örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sınırlı içerisinde söylemek zor olsa da işletme türü örgütlerle eğitim örgütlerinde yönetim birliğinin varlığından söz edilebilir.

2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı başlığı altında kültürün tanımı, kültürünün özellikleri, kültür çeşitleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür terimi günlük konuşmada çok kullanılan bir sözcük olsa da hangi anlamda kullanıldığı her zaman açık değildir. Diğer benzer terimler gibi kültür de hangi bağlamda kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak çok anlamlı bir kavramı ifade eder. Herkesin üzerinde mutabık olduğu bir kültür tanımı yoktur. Kültürün farklı disiplinlerde yüz altmıştan fazla tanımı yapılmıştır. Kültürün tanımlanmasında çok farklı görüşler ve yaklaşımlar mevcuttur. Ama hepsinin ortak bir noktası vardır, o da kültürün her şeyi içeren geniş bir yapısı olduğudur (Dağıstan, 2016).

Kültür kelimesinin ortaya çıkışına yönelik görüşler kelimenin tarımla ilgili kök anlamı üzerinde birleşmektedir. Dilbilimciler kültür sözcüğünün Latince daha çok toprak kültürü anlamında kullanılan **edere-cultura** sözcüğünden geldiğini ileri sürmektedirler. Bu görüşü destekler nitelikteki bir diğer çalışmada ise kültür kelimesinin kökeninin Latince ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi anlamları olan **colere** kök sözcüğünden gelen **cultura** olduğu belirtilmektedir. **Colere**; işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlam içeriğine sahiptir. Bu fiilden üretilen **cultura** terimi, ilk kez tarımsal etkinlikleri nitelemekte kullanılmıştır (Oğuz, 2011). Buradan yola çıkarak kültürün bir tanımı yapıldığında, kültür, bir gruba, bir ulusa, bir uygarlığa niteliklerini veren, bir başka grupta, bir başka ulusta ve bir başka uygarlıkta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür. Bir başka tanım ile kültür, insanın insana ve maddeye karşı tavır alınışını belirleyen bir bütündür (Vural ve Coşkun, 2007:5-6).

Kültür kavramı tarihsel süreç içinde farklı dönemlerde farklı anlamda kullanılmıştır. Kültür kavramını ilk kez Voltaire tarafından, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi, anlamında kullanılmıştır. Kültür, toplumun çevresi ile mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılacak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2007: 11-16).

Kültür, bir toplumun yaşama, türünü sürdürme, örgütlerini düzenleme, öğrenilmiş davranış biçimlerini, bilgi, inanç ve insanlarla oluşan tüm etkinliklerini karşılamak ve gereksinimlerini yerine getirmek için geliştirdiği bir yaşam biçimidir (Türk, 2007:1). Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür (Demirel ve Kışman, 2014).

Kültür, sosyal bir grubun toplumsal olarak paylaştığı ve aktardığı norm sistemleri, değerler ve fikirler ya da bazılarının tercih edeceği gibi, o grubun anlamlar sistemi olarak tanımlanır. Bir sosyal grubun kültürü, o grubun ekonomik, siyasi, ailevi ve benzer kurumlarının özelliklerini belirleyen sosyal ilişki desenleri ile diğerlerinden ayrılır (Pehlivan, 2017). Kültür; birey, grup ve toplumların yaşam tarzlarını etkileyen, tarihsel süreç içerisinde öğrenilmiş ve toplum üyeleri tarafından kabul gören, tutum ve anlamlar bütünüdür. Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimlerini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir.

2.1.2. Kültürün  zellikleri

Kültürün tanımı yapılırken her sosyal olguyu kültürün bir parçası olarak gören bilim adamları olduğu gibi, ilişki kurulan alana göre de kültür tanımı tapılmaktadır. Toplumsal yapının kültürel boyutundan söz etmek için belirli özelliklere sahip olan bir kavramdan söz etmemiz gerekir. Kültürün  zellikleri açısından tanımladığında toplum içinden kazanılan, bir gruptan başka bir gruba iletilen yargı, inanç ve davranış ölçülerinden ortaya çıkan; alışılmış davranış kalıplarının maddi ürünlerinden oluşan bir düzen olduğu görülür. Bir düzenden söz edildiğine göre bu düzenin belirli özelliklerinin de olması gerekir. Kültürün  zellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2007:243-247):

1-Kültür  đrenilmiŐ davranışlar topluluğudur. Bir insan doğduğu toplumun yaşam özellikleri doğduğu andan itibaren öğrenmeye başlar ve bu  l me kadar devam eder. Burada kültür insanlar tarafından öğrenilir, yaŐatılır, diğer insanlara ve sonraki zamanlara aktarılır. Bu sayılanlar kültürün öğrenilmiş bir davranış olduğunu gösterir.

2-Kültür toplumun üyelerince paylaŐılmaktadır. Kültür, toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışları değil, toplum üyelerinin paylaŐmıŐ olduğu değerler ve inançlar sistemidir. Kişi sosyal bir varlık olduğu, yaşamını sürdürmesi için diğer insanlara ihtiyaç olduğu için diğerleri insanlar iletişime geçer. Buda kültürün paylaşılmış bir değer olduğu gösterir.

3-Kültür deđiŐebilir. Kültür bir kişi veya toplum tarafından oluŐturulmadıđı gibi insan yaşamı ile sınırlı değildir. Kültür birçok insan veya toplum tarafından oluşturulur ve insan yaşamının ötesindedir. Birçok insan veya toplum işin içine girdiğinde değişik kültürler ortaya çıkar ve kültür değişir. İnsan yaşamı ile sınırlı olmadı için bir başka insanın yaşamı ile değişik kültürler meydana gelebilir.

4-Kültürün bireysel veya toplumsal gereksinmeleri giderici özelliği vardır; insanın biyolojik ve bunlardan doğan ikincil ihtiyaçlarını karŐıladıđı gibi bazı psikolojik gereksinmelerinde giderir.

5-Kültür, bireyin topluma uyumunu, biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılama biçimini şekillendirir.

6-Kültür aynı zamanda semboliktir.

7-Kültürün bir diğer özelliği de bütüncü eğilimin olmasıdır.

Kültür kavramını tanımlama zorluğu bu kavramın özelliklerine bakmayı gerekli kılmaktadır. Her ne kadar kültürün birçok özelliği olsa da bütün kültürlerin paylaştığı, kültür araştırmacıları tarafından da genel kabul görmüş olan beş temel özellikten söz edilecektir. Bunlar bütünlük, öğrenilme, paylaşılma, devingenlik ve simgeseliktir (Aman, 2012):

1-Bütünlük: Kültür, birbirinden ayrı parçaların bir araya gelerek oluşturduğu, düzenli bir bütün olarak fonksiyon gösteren iyi yapılanmış bir sistem olarak ön plana çıkmaktadır.

2-Öğrenilme: Kültürün bir diğer özelliği onun öğrenilir olmasıdır. Birey, kültürü onun içinde büyüyerek öğrenir ve böylece toplumun üyesi haline dönüşür ki buna kültürlenme denilmektedir.

3-Paylaşılma: Kültür toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılır. Ancak bu paylaşılma her birey için aynı olmayıp bazı farklılıklar gösterir. Kültürdeki paylaşılma farklılıkları doğal kabul edilir ve zaten kültürün kendisi buna engel değildir. Hatta kültür bireyleri buna zorlamaktadır.

4- Devingenlik: Kültür hareketlere ve eylemler karşılık verir. Kültürel sistem-deki bir öge değişirse veya sistem dış baskıyla karşılaşırse tüm kültür sistemi bu değişikliğe ayak uydurmak için hareketlenir. Çünkü kültür hayatini devam ettirebilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilecek kadar esnek olmalıdır. Kültürlerin tamamı devingen olsa da bu devingenliğin hızı her kültürde aynı değildir. Bazı kültürler değişikliğe çok direnç gösterirken bazı toplumlarda değişikliğe uyum daha hızlı olur.

5-Simgesellik: Kültürün bir diğ r özelliği simgesellettir. Simg , bir Şeyi anlamlı biçimde temsil eden iŐaretler, amblemler, sesler gibi unsurlara denir. İnsan davranışlarının çoğu da simgelerle anlamlı bir biçimde ortaya konulmaktadır. Ancak simgelerin anlam kazanabilmeleri için insanlar bu simgeler üzerinde hemfikir olmaladırlar.

2.1.3. Kültür  eŐitleri

Kültür sınıflamalarında, kültür ögelerinin birleŐimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve  evre gibi etmenler ön plana çıkmaktadır. Kültür  eŐitleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

2.1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel Kültür: Kültürün, toplum üyelerinin öğrendiği ve paylaştığı tüm değer, inanç ve davranış kalıplarıdır. Bir toplumda bildiğimiz, öğrendiğimiz ve paylaŐtıđımız her Şey olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak genel kültür, herhangi bir ülkenin ve toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri olarak tanımlayabiliriz. (Zıllıoğlu ve Yüksel, 2008). Genel kültür, özellikle bir toplumun sahip olduğu kültürdür. Bir  lke veya milletin kültüründen söz edildiğinde genel kültürden bahsedilir. Bir  lke ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları, sosyal ilişkileri ve ortak paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturur. Genel kültür, üst sistem olarak çok sayıda alt ve yan sistemden meydana gelir. Alt kültürler, genel kültürün bazı hâkim değerlerini kapsar. Fakat bütün alt kültürlerin kendine özgü yaşam biçimleri, normları, davranış biçimleri vardır (Kayalar ve Aytar, 2012)

Alt Kültür: Alt kültür toplum içerisinde amacı, beklentisi, duygusu, düşüncesi, ilkesi, ayrı olan bu nedenle de başkalarından farklı davranan, eylem yapan, bir grup insanın veya toplum kesiminin benimsediği kültürdür. Sınıf farklılıklarını veya etnik gibi mahiyet farklılıklarının yoğun olarak bulunduğu ve farkların bilimsel olarak tespit edilebildiği ülkelerde alt kültürler görülebilir (Aslantaş, 2008). İŞ ortamındaki ortak değer, norm ve uygulamalar, firma

genelince bütüncül bir şekilde paylaşılabileceği gibi değişik açılardan farklılaşma da sergileyebilecek. Bu farklılaşma sonucu, örgütsel düzeyde çeşitli alt kültürler oluşabilecektir. Örgüt içinde gruplar arasında sistematik bir şekilde oluşan farklılaşma ile ortaya çıkan örgütsel alt kültürlerin, genelde fonksiyonel birimlere, yönetim kademelerine, mesleklere ya da demografik özelliklere ya da toplumsal düzeydeki farklılıklara göre oluştuğu yönünde yaygın görüş ve bulgular bulunmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008).

2.1.3.2. Maddi ve Manevi Kültür

İnsanlar evler yapar, silah ve alet kullanarak geçimini sağlar, yollar yaparak ulaşım vasıtaları kullanır, fabrikalar kurar. Zamanla belli bir teknolojik düzeye ulaşır. İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültür olarak tanımlanır. Kültürün fizyolojik gereksinimleri karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. İşte insan düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin zihinsel olması, maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksele değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre manevi kültürü oluşturur (Erdoğan, 2007: 249).

2.1.3.3. Üçlü Ayırım

Kültürüm kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle kültürü öğrenme zamanına göre üçlü bir ayırım yapılabilmektedir. Buna göre, kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültüre sonradan öğrenilen kültür, kişilerin yaşlılarından öğrendiği kültüre birlikte oluşan kültür, yaşlıların gençlerden öğrendiği kültüre ise önceden oluşan kültür olarak tanımlanır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2005).

2.1.3.4. Bazı Uç Ayırmalar

Bazı yazarlar genel kültür ve alt kültür, maddi kültür-manevi kültür ve üçlü ayrımın da ötesinde farklı kültür çeşitleri üzerinde çalışmışlardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik. 2005):

Açık Kültür-Kapalı Kültür: Açık Kültür, kültürün çevreye açık olması, çevreden etkilenmesi, çevreyi etkilemesi ve değişimden etkilenmesi olarak ele alınabilir. Kapalı Kültür, kültürün çevreye, değişimlere ve dış etkenlere kapalı olmasıdır.

Köy Kültürü-Şehir Kültürü: Köy Kültürü, genelde aynı veya benzer gelenek ve kültürlerden gelen ve uzun zaman aynı mekânda yaşayan birbirlerini iyi tanıyan, büyük ailelin oluşturduğu kültürdür. Şehir Kültürü, farklı gelenek ve göreneklerden, farklı kültürlerden gelen kişilerin, bireysel hak ve sorumluluklarının bilincine vararak, yaşadıkları şehre özgün görgü ve nezaket kuralları çerçevesinde birlikte yaşama kültürüdür.

Fakirlik Kültürü-Zenginlik Kültürü: Fakirlik Kültürü, yoksulluk kültürü, kesin tabakalara ayrılmış ve kişiselliğe karşı aşırı derecede eğilmiş, bireyci, kapitalist bir düzendeki alt sınıfın gösterdiği tepki ve koşullara uyma çabası olarak ele alınmaktadır. Zenginlik Kültürü, tabakalara ayrılmış toplumlarda maddi ve parasal olarak üst sınıflarda yer alan kişi veya grupların oluştuğu gelenek ve görenekler olarak ele alınabilir.

Beyaz Adam Kültürü-Zenci Kültürü: Beyaz Adam Kültürü, eyaz adamın hiyerarşinin en üstünde kabul edilmesidir. Buffon'un deyiimiyle 'Doğa en mükemmel çabalarında insanları beyaz olarak yaratmıştır' (Sumbas, 2009).

Hayat Kültürü-Ölüm Kültürü: Hayat Kültürü, yaşamı anlamak, adlandırmak, insan yaşamının bu dünyadaki kısmını içine alan ve insanlar arasında yapılan değerler ve faaliyetler bütünü. Ölüm Kültürü, ölümü anlamak, anlamlandırmak ve ölen varlığa artı ya da eksi çeşitli değerler katılması amacıyla yapılan, zamanla gelenekleşen bir kültürel olgudur.

Karşı Kültür: Karşı Kültür, egemen kültürel değerlerin hepsine karşı gelen grupların yaşam biçimlerine işaret etmektedir. Basit bir şekilde bir toplumda kabul gören genel kültürün karşıtı bir kültürü ifade etmektedir; karşı kültürün normları ve değerleri kabul görmüş kültürüne karşıttır.

Arabesk Kültürü: Arabesk Kültür, arabesk kültür, içinde yaşadığımız, var olan kültürden yeni oluşan bir kültüre geçiş sürecidir. Günümüz itibarıyla ele alırsak geleneksel kültürden modern kültüre, köy kültüründen kent kültürüne geçiş evresi denilen dönemde yaşanan kültüre verilen bir isimdir.

2.2. Örgüt Kültürü

2.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, insanların örgütsel bir çevre içerisinde davranışlarını, sistematik bir şekilde inceleyen örgütsel davranışın bir inceleme alanıdır. Örgüt kültürü, örgüt için baskın değerler sistemidir (Sönmez, 2006). Örgüt Kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve örgütlerin başarısında sahip oldukları kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlaştırılmamış bir yönetim düşüncesinin uygulamada başarılı olamayacağı belirtilmiştir. Bir örgüt en mükemmel stratejiye sahip olabilir, ancak örgütün kültürü bu stratejiyle uyumlu değil veya stratejiyi desteklemiyorsa ya söz konusu stratejiden vazgeçilmesi gerekecek ya da strateji başarısız olacaktır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci 2004: 5). Örgüt kültürü, bireylerin örgütü anlamalarına yardım eden ve böylece onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan, ortak değerler ve inançlar şablonu olarak ele alınabilir. Çok boyutlu bir kavram olan örgüt kültürünün bir örgüt içinde kültürün tanımlanmasında; değerler, normlar, şemalar, liderlik, kültürel oluşum sürecinde değişime uygun

durum ve davranışların ödüllendirilmesi de oldukça önemli bir yere sahiptir (Mamatoğlu, 2006).

Literatürde örgüt kültürü olgusu genellikle çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar, değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültüre devamlı katkıda bulunan birçok öge ile birlikte yapılmaktadır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgüt içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye sağlayan, örgütü koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun da birlikteliğini sağlayan belirli kuralları olan bir bağlayıcı olarak düşünülebilir. Aynı zamanda örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır (Erkmen ve Bozkurt, 2011). Diğer bir tanımda örgüt kültürü, örgütteki düşünce ve davranış kalıplarını etkileyerek düzenleyen inançlar, değerler, politikalar, beklentiler, gelenekler, algı ve duygu birliği olarak tanımlanabilir (Arslan, Satıcı ve Kuru, 2007).

Örgüt kültürü kavramını literatüre ilk kazandıran kişi Andrew M. Pettigrew'dir. Pettigrew (1979), örgüt kültürünü, sembol, dil, inanç, tören ve efsanelerin oluşturduğu, belirli bir insan grubu tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımını yapmıştır (Pettigrew, 1979). Örgüt kültürü alanından en önemli bilim adamlarından olan Edgar Schein, örgüt kültürünü, bir grup tarafından çevreye uyum ve grubun içsel uyumu sırasında öğrenilen, örgütlerde olumlu sonuçları görülmüş ve bu nedenle örgüte yeni katılanlara bu konulara ilişkin doğru şekilde anlayabilecekleri, benzer şekilde akıl yürütüp düşünebilecekleri ve hissedebilecekleri bir yöntem olarak öğretilmesi gereken varsayımların bütünü olarak tanımlamıştır (Schein, 1984).

Örgütler, birbirinden farklı kültürel özelliklere sahip insanlardan meydana gelmektedir. Bu insanlar, görev ve meslek norm ve ölçütlerine göre bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturma'nın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Meydana gelen bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada durmasına yardımcı olur.

Bunların sonucunda meydana gelen bu oluşum örgüt kültürü olarak tanımlanır. (Eren, 2007: 135). Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır olarak tanımlanabilir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer birey ve örgütlerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girer. Ayrıca, çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir.

Örgüt kültürü ile alakalı yapılmış bazı tanımlar şu şekilde sıralanabilir (Özkalp ve diğerleri, 2013:90);

- Burada işler böyle yürür diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışagelmiş davranış kalıpları,
- Bir örgütteki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri,
- Bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkeler ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü,
- İnsan ve çevresiyle ilgili her şey,

- İnsanların dünyaya bakış açısı, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgu şeklinde sıralanabilir.

Tablo 2.1. Bazı Örgüt Kültürü Tanımları

Kavramın Tanımı	Yazar
Bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi.	J. C. Spender, 1983.
Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerler.	C. O. Reilly, 1983.
İşler burada böyle yürür" şeklinde ifade edilen yargılar.	T. Deal Kennedy, 1982.
Kollektif olarak programlanmış düşünceler.	G. Hofstede, 1980.
İş yaşamında yaratılan sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerler.	J. M. Kouzes, 1983.
Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü.	W. G. Ouchi, 1981.
Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip paylaşılan değerler bütünü.	T. Peters-R. H. Waterman, 1982.
Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları	E. H. Schein, 1985.
Bir grubun dış adaptasyon ve iç bütünleşme ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım genel varsayımlar.	F. Luthans, 1992.
Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve normlar.	Szilagyi ve Wallace, 1987.
Yöneticilerin içinde bulundukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen paylaşılan inançlar bütünü.	Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998.
Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar.	Alvesson, 1993.
Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıltılar örüntüsü.	Schein, 1991.
Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü.	Deal ve Peterson, 1991.
Sosyal olarak oluşturulan gerçekler.	Meyerson ve Martin, 1987.
Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi.	Gagliardi, 1986.
Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler.	Kozlu, 1986.
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler.	Smircich, 1985.
Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi.	Deal ve Kennedy, 1982.
Belirli bir zamanda, belirli bir grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi.	Pettigrew, 1979.

Bireylere kurum içinde nasıl davranılacağına yönelik kurallar sağlayan, onlara kurumsal işlevleri anlamaları noktasında yardımcı olan değerler ve inanç modeli, alışkanlıklar sistemidir.	Deshpande ve Webster, 1982, Üzün, 2000.
Bir kurumun temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten sembol, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür.	Varol, 1993.
Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, amaçlar, kurallar ve ritüeller dizisidir.	Pride and Ferrel, 2000.
Kurum üyelerinin işletmelerini, kendi rollerini ve görevlerini anlaması amacıyla gerçekleştirilen iletişim sürecinin sonucudur.	Dogan, 2003.
Kuruluş mensupları arasında paylaşılan ortak değerlerdir.	Kırım, 1999, Tikves, 2003.
Kurumu karakterize eden ortak tecrübeler, hikâyeler, inançlar ve kurallardır.	Kotler, 2000.
Kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru ilerleyişinde bir unsurdur.	Pflaum, 1989.

Kaynak: Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. p.19; Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İç İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 50. p.250; Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. Sayı 10. p.71.

Tablo 2.1’de Türk ve yabancı düşünürler tarafından örgüt kültürüne ait tanımlar bulunmaktadır. Tanımlara bakıldığında birkaç ortak noktaya rastlamak mümkündür. Bu ortak noktalar arasında kültürün paylaşılan değer olması, ortaklaşa çaba, birtakım kavramlara (kahramanlar, inançlar, değerler, slogan ve mitler) bağlanması, kültürün oluşumunda karşılıklı etkileşimin olması, örgütü tanımlaması gibi özellikler sayılabilir.

Her örgüt farklı sektörde, farklı çevrede olması, farklı iş yapış biçimlerinin olması, farklı özellikli çalışanları barındığı ve farklı kuruluş hikâyeleri ve kurucular olması nedeniyle farklı kültürlerle sahiptirler. Bu örgüt kültürleri, örgütleri diğer örgütlerden ayırır. Kültür, içinde bulunduğu kurumun veya örgütün yapısına göre şekillenir. Buradan örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamak mümkündür. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü tanımlayan, çalışanlara yol gösteren, çalışanlar tarafından paylaşılan, iş yapma biçimlerini ortaya çıkaran, örgütün içsel ve dışsal bütünleşmesini sağlayan, örgüt için çalışanlara yol gösteren, geçmiş tecrübeleri yaşatan ve yine kullanıma sokan, örgütü iç ve dış saldırılara karşı koruyan, örgüte bir amaç ve

hedef belirlemesine yardımcı olan değerler, inançlar, kahramanlar, ritüeller, semboller, öyküler, mitler, sloganlar hikâyeler, tecrübeler, kurallar, amaçlar ve saygılılar olarak tanımlamak mümkündür.

Örgüt kültürü ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ortak bir tanım yapılamamış olmasına karşın içerik olarak benzer özellikler taşıyan tanımlar literatürde yerini almıştır.

Bütün bu farklı tanımların ortak noktaları şöyle sıralanabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001);

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü, örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü, örgütsel başarıyı doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Örgüt kültürü ile ilgili tartışmaların çoğunda örgütü bir arada tutan sosyal yapıştırıcı olduğu fikri üzerinde ortak bir anlayış sağlanmıştır. Görülen odur ki; örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün, kuruluştan itibaren oluşma süreci, kültürün temel özelliklerinin aktarımı ve değişimi en önemli dinamikleridir. Oluşum sürecinde

en etkili iki faktörden biri kuruculardan gelen, diğeri ise iç ve dış ortamdan gelen etkidir. Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmekle beraber, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler genel dış etkiler, toplumsal değerler ve ulusal kültürdeki temel inançlar ve örgüte özgü faktörler olarak sınıflandırılabilir (Özkalp ve diğeri, 2013:90).

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucular önemli bir yer kaplar. Kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlar, yapılandırılacakları örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Kurucu, örgütün kültürünü yaratır ve örgütte kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini, öncelikle yer verdiği şeyleri ve onun geleceğe ilişkin vizyonunu yansıtır. Böylece kurucusun kişisel görüşleri, örgütten ayrılmasından veya ölmesinden sonra da devam edecek paylaşılmış bir mirasa dönüşür. Örgüt kültürünün oluşumu genel olarak şu aşamalardan geçer (Vural ve Coşkun, 2007:24-25):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, kurucunu bakış açısını taşırlar. Tüm elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar.
- Üçüncü aşamada, kurucun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel örgüt kültürü hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Bir örgüt yeni kurulduğunda kurucunun doğru olduğuna inandığı inançlar, kullandığı varsayımlar ve işle ilgili değerleri doğrudan çalışanlara aktarılacak, işletmenin yazılı olmayan kuralları kurucunun istekleri ya da iradesi yönünde gelişecektir (Uyar, 2013:16).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Sezgin ve Bulut, 2013). Çalışanlar örgüte geliştirdikleri kültürleri ile birlikte gelir. Küçük yaştan beri yaşayarak kazandıkları bu kültür, istense de istenmese de çalışanların davranışlarını etkiler. Bunun nedeni değişik sosyal altyapıdan gelen ve değişik değerlere sahip insanların örgüte değişik değer ve bakış açılarını aşılamlarıdır (Aydoğdu, 2013).

Örgüt kültürünün oluşmasında yöneticilerin özellikle üst yöneticinin büyük etkisi vardır. Üst yöneticinin önem verdiği değer ve normlar, örgüte kolay girerken önem vermedikleri kolay kolay giremez. Bu nedenle örgütün kültürü, yöneticilerin kişilik özelliklerinden etkilenir. Bu nedenle örgüt kültürünün öğeleri arasında yönetsel uygulamaları da saymak gerekir. Örgütteki güç ve konum sistemleri, ödül-ceza sistemi, denetim sistemi vb.nde egemen olan değer ve sayılıtların çözümlenmesi örgüt kültürünü açıklamaya yardım edebilir. Bunları da kısaca yönetsel uygulamalar adı altında toplamak olanaklıdır (Sarpkaya, 2011).

Örgüt çevreleri ile sürekli iletişim halindedirler. Bundan dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının, değişen oranlarda etkilemesi ile oluşur. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki kısma ayrılır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci 2004:28-29):

İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim ve desteğin derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi,

- Bireylere tanınan yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri,
- Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

Dış Çevre Faktörleri

- Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri,
- İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler.

Schein, örgüt kültürünün meydana gelişini anlatırken, örgüt kültürünü üç katmana ayırarak ortaya koymaktadır. En üst tabakada beş duyuyla algılayabildiğimiz gözlemlenebilir nesneler vardır ve en çok erişime açık kısmı oluşturmaktadır. İkinci tabakada normlar ve değerler vardır. Genel olarak örgütün temel taşı olarak tanımlanan bu kısım, örgütün felsefesini, işleyişini, genel amaç ve ideallerini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur. Son tabakada ise varsayımlar bulunmaktadır. Schein'e göre, varsayımlar örgütsel kültürün özünü meydana getirir. Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır (Kök ve Özcan, 2012).

2.2.3. Örgüt Kültürünün Önemi ve Amacı

Kültürün önemi, kişilerin karar ve davranışları ile bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelmektedir. İnsanın ne zaman ne tür ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı konusu, onun kültürel niteliklerine diğer bir değişle değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır. Çalışanlar ve işverenler kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınırsa, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir hem de mutluluklarını artıran toplumsal ve manevi bir ortam oluşturulabilir (Aydınlı, 2003).

Örgüt kültürü, örgütü ve çalışanları bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü, örgüt içindeki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir anlatımla örgütsel yaşamı düzenler ve örgütün geleceğini belirler. Son yıllarda örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantaj kazanmalarında önemli bir paya sahiptir. Sebebi ise örgüt kültürü, örgütün amaçları, stratejileri ve politikaların meydana getirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürüne önem verilmesinin birtakım sebepleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Türk, 2007:1):

1-Kaliteye ve mükemmelliğe yönelme, rekabetin yaygınlaşması ve hayatta kalabilmenin kaliteli mal ve hizmetler üretmeye bağlı olduğunun anlaşılması, örgütleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. Tüm bunların yapılabilmesi kurallara, değerlere, inançlara, adil ve düzgün davranış biçimlerine bağlıdır. Bunlar ise örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

2-İşletmeler mal ve hizmetin bir kez ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteri ile ilişkinin kurulması ve devam ettirilmesi uzun soluklu

bir iştir. Bu nedenler müşterinin tatmin edilmesi ve tatmin edilmiş müşterinin yerine hiçbir şeyin geçemeyeceği anlaşılmıştır.

3-Örgüt çalışanlarının, müşteriler ile beraber en değerli varlık olarak görülmesi eğilimi her geçen gün artmaktadır.

Örgüt kültürü, birçok amacı bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutmak, değişen ve gelişen çevreye uyumunu sağlamak, rekabet ortamında ayakta kalmasını sağlamak, rekabet ile beraber diğer örgütlerle yarışabilmesine olanak sağlamak, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlayarak onlara ortak bir yön ve hedef vererek olanları bu yolda yol göstermek, örgütün çevrede tanınmasını sağlayarak diğer örgütlerden ayrılması biri birçok amaca hizmet edebilmektedir.

2.2.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Birçok bilim insanı, örgüt kültürünün belirli özellikleri üzerinde birleşmişlerdir. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008):

- Örgüt kültürü öncelikle bütünseldir.
- Örgütün sahip olduğu kültür herkes tarafından paylaşılır.
- Örgüt kültürü sosyal bir yapıdadır.
- Kültür, bir grubun deneyimleri ile ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlar ve değerlerdir.
- Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılması örgütlerde devamlılığı sağlar
- Martin'e (1992) göre örgüt kültürü bütünleşme, farklılaşma ve dağılma özellikleri gösterir. Bütünleşme, birlikteliği, kültürel varsayımların tutarlılığını belirtmektedir. Farklılaşma, alt kültür sınırları içerisinde bazen meydana gelen uyuşmazlıktır. Dağılma ise yorumdaki farklılık ve çeşitliliği belirtmektedir.
- Kültür bilimsel bir kavram olarak, bir toplumu oluşturan fertlerin, kendi aralarındaki, kendileri ile toplum arasındaki ve toplumlar

arasındaki ilişkileri düzenleme özelliğine sahiptir. İnsanlar belirli bir biçimde davranıyorsa bu bir kültürün etkisi ile gerçekleşir.

Eren örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde açıklamıştır (Eren, 2007:138-139):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur: Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler
- Örgüt kültürü, grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır: Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır: Örgüt kültürü üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman; fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Orta katmanda ise; davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları görülmektedir. Alt katmanda ise; örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir.
- Örgüt kültürünün son özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır: Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin

gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

2.2.5. Örgüt Kültürünün Çeşitleri

Bulunduğu pazarda faaliyet gösteren her firmanın ve çalışanların kendilerine özgü bir örgüt kültürü çeşidi vardır. Fakat her örgütün kültürü ve çalışanları birbirlerinden farklı olduklarından firmaların bünyelerinde kültür çeşitleri bakımından farklılıklar mevcuttur. Firmalar içerisinde tutulan kültür çeşitleri hususunda baskın-alt kültür, güçlü-zayıf kültür ve maddi-manevi kültür diye bir farklılaşma sonucuna ulaşılabilir

2.2.5.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt çalışanlarının büyük kısmı vasıtasıyla bölüşülen değerler olarak tanımlanmıştır. Bir örgütün kültüründen bahsetmek demek örgütün baskın kültürünü açıklamak demektir. Baskın kültür kuruma kendine has bir karakter aşılayan kültürün makro görüşüdür (Kolancıoğlu, 2017). Baskın kültür bir örgütte çalışan üyelerinin tamamına yakını tarafından benimsenen, tamamına yakını tarafından kabul edilen, onlara yol gösteren ve düşüncelerine yansıyan kültür baskın kültürdür.

Baskın kültür, örgüt üyeleri çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder (Vural ve Coşkun, 2007:13). Baskın kültür, genellikle örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan değerleri içerir. Bu değerler merkezi değerlerdir. Örgüte bağlılık, verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerler kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünün özünü teşkil eden değerlerdir. Herkes tarafından paylaşılması istenir ve zorunlu görülür (Çırpan ve Koyuncu, 1998).

Alt kültür, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi

farklılıklar gibi etkenlere bağılı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (Güçlü, 2003).

Bir örgütteki alt kültürlerin ortak niteliği, paylaşılan ortak değerler ve normlar sistemi olan gruplardır. Buna göre, alt kültürü oluşturan üyelerin her zaman aynı ortamda bulunmaları ya da sürekli bir arada çalışmaları gerekmemekle birlikte, alt kültürün oluşabilmesi için, alt kültürü oluşturan grup üyelerinin kendilerini belirli ortak değer, norm ve anlayışları ile farklı tanımlamaları gerekir. Dolayısıyla, belirli değer ve normların ya da anlayışların belirli sayıda birey tarafından başka gruplardan farklı, ancak kendi aralarında kollektif bir şekilde algılanması, savunulması, paylaşılması ve benimsenmesi ile birlikte alt kültürler ortaya çıkacaktır (Danışman ve Özgen, 2008).

2.2.5.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Güçlü Kültür, üyelerin çoğunun üzerinde uyum sergilediği unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında kültürel öğelerin paylaşılma ve sahiplenilme düzeyi yüksektir. İlgili alanyazında, güçlü kültürün, homojen kültür olarak da nitelendirildiği ve her ikisinin de katılımcıların büyük çoğunluğunun tercihi temel alınarak ölçüldüğü görülmektedir (Güçlü, Yıldırım ve Daşçı, 2016).

Zayıf Kültür, zayıf kültürlerde ise güçlü örgüt kültürlerine tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Güçlü, 2003).

2.2.5.3. Maddi Kültür-Manevi Kültür

Maddi Kültür, bireylerin biyolojik ve fizyolojik gereksinimlerini gidermeye yarayan öğelere maddi kültür denir. Bireylerin doğa ile savaş materyalleri de maddi kültürün kapsamındadır. Kültür öğelerinin somut

taraflarını meydana getiren maddi kültürün içerisine, imalat biçimini açıklayan imal yöntemleri, yol ve apartman inşaatları, evlerin dizayn edilmeleri, kılık-kıyafet tarzları, her çeşit muvasala vasıtaları, üretim evleri, barajlar gibi öğeler dâhildir. Bir halkın maddi kültürü ne kadar fazlaysa o toplumun kalkınma düzeyi ve teknolojisi o kadar ileridedir (Kolancıoğlu, 2017).

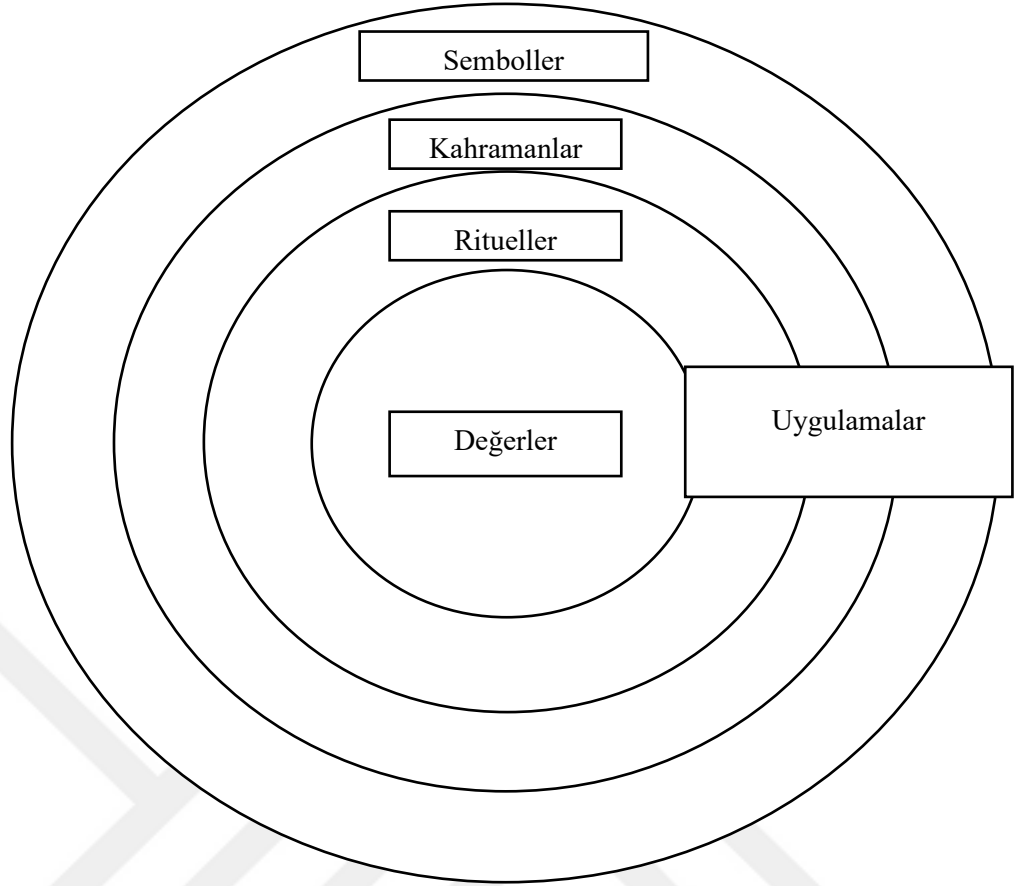
Maddi kültür, teknolojik ilerleme, üretim teknikleri, araç ve gereçlerini kapsamaktadır. Bir başka ifadeyle maddi kültür, teknolojiyi, üretim araçlarını, kullanılan alet, edevat gibi görünür alandaki (fotoğraf makinesiyle tespit edilebilen) somut, her türlü insan eserine karşılık gelmektedir (Erkenekli, 2013).

Manevi Kültür, halkın psikolojik ve psikososyal ihtiyaçlarını gideren kültür çeşidini meydana getirir. Manevi kültürü, ulusal kültür olarak da tanımlanabilir. Ulusal kültürün öğeleri, belli bir zümreye ait olan gelenek ve görenekleri, dinsel ve ahlaki düzgüleri, farklı değer sistemlerini ve öteki estetik öğeleri içinde barındırır. Halkın manevi kültürü, halkı diğer halklardan değişik bir konuma taşıyabilir. Manevi kültürü değiştirebilmek için maddi kültüre nazaran aşırı zaman ve çaba harcamak lazımdır (Seren, 2005).

Manevi kültür, belli bir topluma özel olan örf ve adetler, dini ve ahlaki normlar, çeşitli değer yargıları, dil ve edebiyat, müzik ve estetik unsurlarından oluşur. Toplamların bunlar ve bunlara benzer değerlerinin oluşturduğu çevre ve ortam, bir bütün olarak insanların manevi kültürünü meydana getirir (Aktan ve Tutar, 2007).

2.2.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürün içeriğinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Ancak örgüt kültürünün, örgütün kimliğini oluşturan birtakım değerler, inançlar, törenler, kutlamalar, semboller ve hikâyelerden meydana geldiği ifade edilmektedir (Aslan, Özer ve Bakır, 2009).

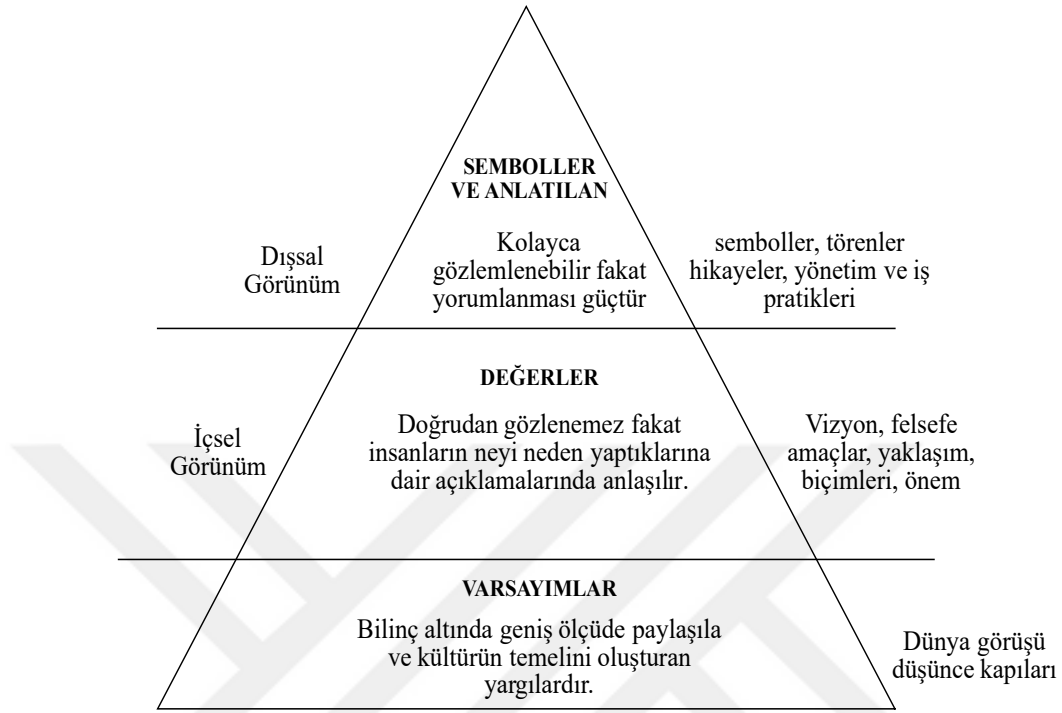


Kaynak: Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. p.115.

Şekil 2.1. Kültürel Düzeyler

Hofstede, örgüt kültürün düzeylerini Şekil 2.1’deki gibi ele almaktadır. Hofstede’ye göre kültürel düzeyler en içten dışa doğru sırasıyla değerler, tören ve ayinler, kahramanlar ve semboller biçiminde yer almaktadır. En dışta kültüre ilişkin semboller yer almaktadır. En içte ise değerler yer almaktadır. Küçük yaşta öğrenilen bu değerler, davranış ve tutumları yönlendiren bilinçdışı kültürel öğelerdir. Bunları öğrenilmesi genellikle psikolojik süreçlerle olmaktadır. Bunlar tartışmaya açık olmayıp, oluştuktan sonra değişimleri en zor olan kültürel öğelerdir. Bunlar doğrudan gözlemlenemez ancak davranışlar ve tutumlar yoluyla anlaşılabilir. Kültürün özünü oluşturan bu değerlerdir. İkinci düzeyde yer alan tören ve ayinler ise teknik olarak anlamsız ancak sosyal olarak temel öneme sahiptirler. Önde gelen değerlerin önemlerini pekiştirmek işlevleri vardır. Dolayısıyla değerlerden sonra tutum ve davranışların oluşmasında

etkilidirler. Kahramanlar ise tutum ve davranışlar rol örnekleri oluştururlar (Doğan, 2007:114).



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2004). İşletmelerde Hakla İlişkiler. Bursa: Aktüel Yayınları. p.35.

Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Şekil 2.2'de örgüt kültürünün temel unsurları yer almaktadır. Bu unsurlar temelde üç kısma ayrılmıştır. En üstte semboller ve anlatılanlar (semboller, törenler, hikâyeler, yönetim ve iş pratikleri) yer alır. Bunlar kolayca gözlemlenebilir fakat yorumlaması güçtür. Ayrıca bunlar dışsal görünümü oluştururlar. Orta kısımda değerler bulunur. Bunlar içsel görünümü oluşturur. Değerler (vizyon, felsefe, amaçlar, yaklaşım biçimleri ve önem), doğrudan gözlemez fakat insanların neyi, neden yaptıklarına dair açıklamalarında anlaşılır. En alt düzeyde ise varsayımlar bulunur. Varsayımlar, bilinçaltında geniş ölçüde paylaşılan ve kültürün temelini oluşturan yargılardır.

Aşağıda örgüt kültürünün öğeleri sırasıyla açıklanacaktır.

2.2.6.1. Değerler

Hofstede değerleri, belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi olarak tanımlamıştır (Hofstede, 1998). Değerler, iyi kötü ayırımı ile ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlerler. Dolayısıyla değerler ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılması arzu edilen ideal hedefleri temsil ederler. Hedef tercihini ise birey ya da işletmenin çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri faydaları ortaya koyarlar. Bireyler değerlerle ilgili seçimlerini yaparken toplumsal sistemde mevcut olan başka değerlerin de bilincindedirler. Değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler, dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir (Tevrüz, 1997, s. 91).

En genel seviyede kültür değerlerden oluşur. Değerler, örtülü tercihlerdir ve değiştirilmeleri zordur. Değerler insan davranış ve tavırlarını tayin eder. Değerler, aile yaşantısından, gözlemlerden, arkadaşlardan ve öğrenmeler gibi otorite temsilcilerini taklit etmekten, tüm sosyalizasyon sürecinde ve medya etkisiyle, teknoloji ve sosyal devrim sonucunda elde edilir. Değerler, bireysel veya toplumsal olarak neyin kabul gördüğünü açıklar. Değerler, özellikli bir davranış, amaç veya sonuç için diğer seçeneklere nazaran yapılan tercihleri ifade eder. Değerler, kişinin bir davranış, amaç veya sonuç için yaptığı tercihin sırlama ölçütüdür (Akdemir, 2014:277).

Örgüt kültüründe bulunması gereken değerler aşağıdaki gibi ortaya konmuştur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004:38-39):

- İnsanların birbirine karşı saygılı davranması ve birbirine değer vermesi.
- Değişime önem verme ve yeni öneriler getirme.
- Örgüt çalışanlarının en üst düzeyde yeteneklerini göstermesi.
- Sinerjiye önem verilmesi

- Liderliğe değer verme.
- Var olan örgüt değerleriyle uyumlu olma.

2.2.6.2. Varsayımlar

Varsayımlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımlar, örgüt çalışanları tarafından öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Güçlü, 2003). Tartışmaya açık olmayan ve sorgusuzca kabul edilen inançları, algılamaları ve duyguları temel varsayımlar olarak ele alınmaktadır. Varsayımlar, örgütteki insan unsuru, örgüt içi ve dışı sorunlar ile insan ilişkilerine ilişkin gerçek ya da doğrunun doğasıyla ilgili örgüt bireylerince paylaşılan temel yorumları içermektedirler (Özden ve Najimudinova, 2013).

Varsayımlar, örgüt kültürünün en temel unsurunu meydana getirmektedir. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine inşa edilmektedir. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar, kültürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi en zor yönünü oluşturmaktadır. Sorgulanmadan kabul edilme, üzerinde tartışılma yapılmaması varsayımların en temel özelliğidir. (Sabuncuoğlu, 2004: 36-37).

2.2.6.3. Ritüeller

Örgütsel uygulama ve davranışlarda tekrar edilen alışkanlıklara ritüel denilmektedir. Yazılı olmayan fakat örgütçe benimsenen bu aktiviteler, genellikle yol gösterici mesajlar içerir. Ritüeller, örgüt kültürünü destekleyici bir role sahip olmasına rağmen örgüt çalışanlarının ritüelleri algılamaları örgüt dışındakilere göre daha zordur. Örneğin, bir örgütte çalışanların unvanlarıyla

veya ikinci isimleriyle anılmaları örgüt çalışanlarına gayet doğal gelirken, örgüte yabancı kişiler bunu hemen fark edeceklerdir (Güçlü ve Sotirofski, 2011).

Ritüeller devamlı yinelenen ya da günlük, firma işlerinde gözlemlenen eylemlerdir. Çoğunlukla yazı ile yazılmazlar. Fakat biz işleri burada böyle yaparız manasını objektif olarak çalışanları ima ederler. Bazı firmalarda iş çalışanlar birbirlerine daha resmi bir dille seslenirken, bazı firmalarda da birbirlerine kendi isimleriyle seslenirler (Kolancıoğlu, 2017).

2.2.6.4. Normlar

Normlar, örgütte karşılıklı olarak neyin doğru neyin yanlış olduğu hususundaki anlaşmalar, genel kabul görmüş standartlardır. Normlar açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar, zamanla alışkanlık haline gelirler ve örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Şişli ve Köse, 2013). Normlar, örgütlerde neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda gizli bir ortaklığın olduğu yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Diğer bir deyişle normlar, grup üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen düşünce ve davranış standartlarıdır. Çalışanların davranışlarına yön veren normlar değerlerin yansımasıdır ve bir örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşıldığı için ortak nitelik taşımaktadır. Çalışanların kurum içinde nasıl davranmaları gerektiği, ilişkilerin nasıl kurulacağı ve paylaşımların ne şekilde gerçekleştirileceği gibi eylemleri ortaya çıkaran bir sistemdir. Dolayısıyla normlar genel olarak kurumun çalışanlardan beklediği davranışı da ortaya koymaktadır (Mert, 2016).

Normlar tüm davranışları kuşatan, grup tarafından beklenen, kabul edilen veya desteklenen beyan edilmiş veya edilmemiş davranış olarak açıklanabilir. Normlar problem çözme sürecinde ve var olan belirsizlik eğilimini azaltmada yararlıdır. Normlar çok özel davranış beklentilerini açığı çıkarır. Bunlar davranış standartlarıdır. Normlar, uygun olan ve olmayan davranış ve tutumlarla ilgili beklentilerdir ve olayların yorumlanmasına ve değerlendirilmesine yarayan sosyal olarak oluşturulmuş standartlardır (Akdemir, 2014:276-277). Normlar ve kurallar, genellikle örgüt içinde kabul gören genel standartlar olup, örgüt

üyelerinin birbiriyle ve dış çevre ile olan ilişkileri çerçevesinde bir davranış stili olarak ortaya çıkarlar (Özden ve Najimudinova, 2013)

2.2.6.5. Seremoniler

Seremoniler özel olaylardır. Bu özel olaylar arasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara ve mitlere ait kutlamalar yapar. Bu nedenle seremoniler önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil eder. (Özkalp ve Kirel, 2011:185). Seremoniler, örgüt içerisinde terfi, ödül vb. özel günlerde gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Acılar, 2009).

Her örgütün yaşadığı ya da kutladığı özel olaylar seremoni olarak adlandırılır. Seremoniler sayesinde, yüksek performanslı çalışanlar ödüllendirilip örnek gösterilerek düşük performanslıların hem örgütsel değer ve normlara bağlılıkları hem de daha verimli çalışmaları sağlanır (Kurt, 2015)

2.2.6.6. Törenler

Törenler, katılımcı ve izleyici grubuna kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı şekilde hazırlanan canlı ve paylaşılabilen aktivitelerdir. Yine törenleri, günlük çalışma hayatı programlanabilen davranışlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2011).

Törenler, belirli bir amaç veya olayın etrafında birkaç ritüelden oluşan bir sistem olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda törenler, kurumsal değerleri sağlamlaştırma, kahramanları ödüllendirme, önemli tarihlerde örgüt üyelerini bir araya getirme amacıyla düzenlenen etkinlikler olarak tanımlanmıştır (Özden ve Najimudinova, 2013).

2.2.6.7. Hikâyeler

Hikâyeler, şirket içerisinde yürütülen faaliyetlerin uygulanma sebeplerini açıklayarak geçmiş ile bugün arasında bağlantıyı sağlayan bir tür köprü görevi

görürler. Örgütte başarı göstermiş yönetici veya çalışanlara ait hikâye ve efsaneler örgüte yeni katılan üyelere örgütün geçmişiyle ilgili örnek olurlar (Yücel ve Koçak, 2014). Hikâyeler, örgüt üyelerinin dinlediği veya tanık olduğu, örgüt ile ilgili geçmişteki olaylar, hikâye olarak adlandırılmaktadır (Acılar, 2009).

Hikâyeler, örgüt kültürünü oluşturan diğer bir kültür taşıyıcısıdır. Örgütsel hikâyeler örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Örgütsel hikâyeler de kahramanları başarıya götüren davranışlar, davranışların altındaki değerler, normlar, alışkanlıklar ve inanışlar ortaya konularak; yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenir (Sezgin ve Bulut, 2013).

2.2.6.8. Mitler

Mitler, gerçekleşmesi mümkün olan faaliyetlerin çerçevesini belirleyen, örgüt kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını açıklayan anlatılardır (Demirsoy ve Gülova, 2012).

Mitler, insanları geçmişe bağlar ve bugünümüzü anlamamızı sağlar. Bu nedenle mitler, örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlara ilişkin olay ve öykülerin belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüşme şeklini yansıtmaktadır. Böylece mitlerin, örgüt içindeki şaşırtıcı olay ya da eylemlerin somutlaşmasına yardımcı olan yaşanmış veya kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Güçlü ve Sotirofski, 2011).

2.2.6.9. Semboller

Örgütün ayrılmaz parçalarından biri olan semboller örgütün kimliğini oluşturan yapı taşlarıdır. Yeni logolar, yeni yapılar, yeni olaylar ve yeni antlaşmalar örgütlerde sembol olarak kullanılabilirler. Örgütün görülebilir fiziksel görünümü ve örgüt yaşamının göstergesi olan semboller örgütlerde dört ana işleve etki ederler. Bunlar (Yücel ve Koçak, 2014):

- Örgütsel kültürün yansıması olarak etki ederler.
- İçselleşmiş değer ve normları harekete geçirirler.

- Örgütsel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar.
- Örgütsel sistemlerin göstergeleridirler.

2.2.6.10. Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Güçlü, 2003).

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip olmuş yaşayan gerçek ya da hayali kişiler olabilirler. Örgütün istediği davranış modelleri, kahramanların ve liderlerin hareketlerinden çıkarılır. Güçlü kültür oluşturan örgütler; örgütün değerlerini benimsemiş, örgütü örgüt içinde ve dışında temsil edebilecek düzeyde olan kahramanlar seçer ve onları devamlı yaşatır (Sezgin ve Bulut, 2013)

Örgüt kültürü içinde anlam taşıyan bir diğer unsur ise kahramanlardır. Burada temel olarak sembolik bir mesaj ve anlam yüklenmiş bireyler kastedilmektedir. Bu bağlamda kahramanlar, kurumun değerlerini somutlaştıran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kahramanlar örgüt içinde, ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimlerini, kabul gören davranış tarzlarını, idealize edilen değerleri sembolik olarak temsil etmektedirler. Böylelikle o kurumda yerleşik kültür, bu kişilerin yaşantıları içinde somutlaşmakta ve kültürün diğerleri tarafından öğrenilmesi kolaylaşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 38).

2.2.6.11. Dil

Dil, örgüt kültürünün geçmişten geleceğe aktarılmasında, çalışanlar arasında iletişimde ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde kullanılan

en önemli unsurdur. Dil sayesinde çalışanlar kültür hakkında bilgi edinerek örgüt içerisinde ortaya çıkan simgelerin ne anlama geldiğini kolayca kavrayabilirler (Yücel ve Koçak, 2014).

Her örgütün kendine has bir dili bulunmaktadır. Örgüt kültürünü yansıtan, örgüt üyeleri ile ortak paylaşılan kelimeler ve cümleler de örgüt kültürünün bir parçasıdır (Acılar, 2009).

2.2.6.12. Alışkanlıklar

Alışkanlıklar kalıcı bir atmosfer yaratmak, ayrıca doğru değer ve düşünceleri açıklamak için dikkatlice düzenlenen ve uygulanan davranışlardır (Alvesson ve Sveningsson, 2008:38).

Sembolik ve anlamlı elementleri içeren sürekli tekrarlanan yapılardan oluşan alışkanlıklar örgütün en önemli değerlerini güçlendiren, hangi hedeflerin daha önemli olduğunu, kimlerin önemli olduğunu ve kimlerin önemli olmadığını ifade eden sürekli aktivitelerdir (Wijka ve Finchilescu, 2008).

2.2.7. Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar

Literatür araştırıldığında, örgüt kültürü kavramı ile ilişki içerisine olan, örgüt kültürü ile kullanılan, yakın anlamda olan ve bazen de karıştırılabilen, farklı kavramlar bulunmaktadır. Yaygın olarak kullanılan bu kavramları açıklamak, örgüt kültürü kavramının anlaşılmasında yarar sağlayacağı söylenebilir. Bu çalışmada örgüt kültürü ile ilişkisi olan örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı, iletişim ve sosyalleşme aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

2.2.7.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ve iklimi kavramları, her şeyden önce, örgütlerin, kişi ve kişiler üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü ve iklimi konusunun incelenmesi, örgütlerdeki insan davranışlarının çok yönlü boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamakta, örgüt içindeki

bireylerin davranışlarını betimleyebilmekte ve örgütlerin ne ölçüde etkin olduklarını ve hangi öğelerde değişiklik yapılması gerektiğini belirleyebilmekte öncülük etmektedir (Karcıoğlu, 2001).

Örgüt iklimi, bir organizasyonu diğerlerinden ayıran ve bireylerin davranışları üzerinde etkili olan psikolojik ortamın özellikleri olarak tanımlanabilir (Özbağ, 2012). Örgüt iklimini; çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür (Gök, 2009).

Örgüt iklimi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösterir. Örgüt iklimi, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur. Örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmıştır. Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin olduğu yerdir (Çekmecelioğlu, 2005).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoğu zaman, birçok kişi tarafından es anlamlı olarak kullanılmıştır. Ama temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir. Örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam diye tanımlayabiliriz. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse, örgüt iklimi iyidir. Aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır (Dönmez ve Korkmaz, 2011).

Örgüt iklimi, çalışanların işten beklentilerinin gerçekleşme düzeyinin ölçümü iken örgüt kültürü, çalışanların inanç ve beklenti kalıplarıdır. İklim, çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilerken, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise örgütün görünen öğelerini ortaya koyarken, örgüt üyelerine paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Örgüt iklimi, insanların örgüte ilişkin ortak algılamalarını, örgüt kültürü ise

insanların örgütleri konusunda ne hissettikleri ile örgüte kimlik kazandıran varsayımları, değerleri ve inançları kapsamaktadır (Uysal, 2015).

Örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir (Yüceler, 2009).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi terimleri bazen birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, bu kavramlar arasında önemli farklar vardır. Örgüt iklimi, herhangi bir örgüt içerisinde çalışmasından ne kadar hoşnut olunması gerektiği hususunda, kişilerin beklentilerinin bir araya getirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Bu yüzden örgüt kültürü, örgüt hayatı hakkında inanç ve beklentilerin yapısı ile ilgilidir. Örgüt iklimi ise söz konusu inanç ve beklentilerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemekte olduğunun bir göstergesidir. Örgüt iklimi, örgüt atmosferi ve çevresinin kısa bir algılaması olup, örgüt ve iş tatmini, performans, grup içerisinde birbirine tesir eden yapılar ve işten çekilme davranışlarını kapsamaktadır (Karcıoğlu, 2001).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasındaki farklara bakıldığında aşağıdaki farklar ortaya çıkmaktadır (Dönmez ve Korkmaz, 2011):

İklim;

- Çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir.
- Daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır.
- Grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır.

Kültür;

- Örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtır.
- Örgütün görünen öğelerini ortaya koyar.
- Temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar
- Grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar.

2.2.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği ve örgüt kültürü birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, örgüt kimliği hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada bulunan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği imaj yaratmaya yönelik ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Konuk, 2006).

Örgütsel kimlik, örgütün merkezi, ayırdedici ve sürdürülebilir özellikleri olarak tanımlanabilir (Öcel, 2013). Literatürde örgütsel kimliğe yönelik yapılan çalışmaların birçoğu Albert ve Whetten'in örgütsel kimlik ile ilgili tanımını kaynak göstermektedir. Buna göre örgütsel kimlik örgüt üyelerinin örgütün, merkezi, asli, temel, süregelen veya varolan, zaman içinde örgütte kalan, farklı, benzersiz özelliklerine olan inancıdır ve örgütsel kimlik çalışanların örgütün kimliğinin farklılığına, merkezliğine olan inançlarıyla oluşmaktadır (Argon ve Ertürk, 2013).

Örgüt kültürünün önemli bir işlevi örgüt kültürünün örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturmaktır. Bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Örgüt kültürü sayesinde çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler, örgüt üyeleri arasındaki dayanışma artar (Özgözü, 2015).

Bir örgütün kimliği hem fiziki hem de kültürel faktörleri içermektedir. Fiziki faktörler; örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetim şekli, hukuki yapısı ve faaliyet alanı gibi hususları içine alırken, kültürel faktörler ise; mitler, kahramanlar, adetler ve örgütün tarihçesi gibi hususları kapsamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt kimliğinin doğası ile ilgili olup örgüt kimliğinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Kültür, kimlik aracılığı ile şekillendirilmekte ve değişmektedir (Kaya, 2015).

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin sosyal bir grup olarak kendilerini nasıl tanımladıklarının ve diğer örgütlerin üyelerinden nasıl ayrı gördüklerinin bir ifadesidir. Örgütsel kimlik, örgütün kendisini hedef kitleye tanımlayabilmek için seçtiği yolların tümüdür. Bir örgüt için kimliğini anlama, kendi özünü anlamaktır ve “bir örgüt olarak biz kimiz?” sorusunun yanıtını bilmektir. Bir örgütün, bir kimliğe gereksinim duymasının başlıca nedenleri örgüt içerisinde çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak ve bunun yanında örgütü çalışanlarından bağımsız hale getirerek kendisi ile eşdeğer örgütler arasında fark yaratmaktır (Ertürk, 2018).

Örgüt ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat, bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü olduğuna göre örgüt kimliği ortak bir amacı veya işin gerçekleştirmek için bir araya elmiş kurumların veya kişilerin kimliği anlamında kullanılır. Örgütsel kelime anlamı olarak örgüte ait veya örgütle ilgili olanları tanımladığına göre örgütsel kimlik ise örgütle ilgili olağanların kimliği anlamındadır.

2.2.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

Örgütsel imaj, örgütün insanların zihnindeki resmidir. Başka bir ifadeyle müşterinin söz konusu örgütün ismini duyduğunda veya onun logosunu gördüğünde aklına gelen şeydir. Örgütsel imaj, çalışanların, müşterilerin, devletin, rakiplerin, tedarikçilerin, potansiyel çalışanların ve ortakların algılarını belirleyen örgütsel iletişimin bir fonksiyonudur. Örgütsel imaj, sadece toplumun ve müşterilerin örgütü nasıl gördükleri ile ilgili bir kavram değildir, örgüt

alışanlarının, diğeri insanların örgüti nasıl gördüklerine yönelik inançları da örgütsel imaj kapsamında değeriendirilmektedir (Kesen ve Sipahi, 2016).

Kurumla ilgili olarak yürütölen her türlü aktivitenin sonucu imaja etki etmektedir. Bu nedenle kurum imajının en temel ve çıkış noktasını kurum költürü oluşturmaktadır. Tüm alışanlar tarafından benimsenen güçlü bir kurum költürü, güçlü bir kurum imajının yaratılmasına destek sağlayacaktır. Her iki kavram birbirinin etkinliğini ve gücünü artırmakta, çalışanların kuruma olan bağılılıklarını olumlu etkilemektedir. Şüphesiz ki henüz költürünü oluşturamamış bir kurumun hedef kitlesine yönelik olumlu bir imaj yaratması mümkün değildir (Şişli ve Köse, 2013). Bir örgüti, çalışanlara çekici kılmak; onların örgütsel bağılılığını artırmak, güçlerini örgütsel amaçlar için kullanma isteklerini yükseltmek; yaratıcılıklarından yararlanmak, ancak, iyi bir kurum imajı ve örgüt költürü ile sağlanabilir. Tıpkı insanlar gibi yönetim ve örgütün amacı da etkin ve verimli olabilmektir (Şahin, 2010).

Çalışanların bakış açısıyla örgüt költürünü, kurumsal imajı ve örgütsel özdeşleşmeyi incelemek birkaç açıdan önemli bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerindeki költürü ve kurumsal imaj algısını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini bilmek çalışanların örgütsel performansları için gereklilik arz etmektedir. Çalışanların örgüt költürü, kurumsal imaj algısı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri onların iş tutumları ve/veya davranışları ile ilişkili olduğuna göre, örgüt költürü, kurumsal imaj ve örgütsel özdeşleşme örgütsel performansı etkileyebilecektir (Özgözü, 2015).

Örgüt içi ve dışı faktörlerin bir araya gelerek oluşturdukları örgüte özgü olan imajın, dış çevre tarafından algılanan biçimi olarak da ifade edilen imajın, örgütün költürüne göre biçimlendiğı belirtilse de örgütsel kimliğın költürel olarak yerleşmesinin örgütsel imaj tarafından sağlanan sembolik materyallerle gerçekleştiğini ifade edilmektedir (Bektaş, 2010).

2.2.7.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Kültür, dil ile iletilerek bireylerin sosyalleşmesini sağlamaktadır. Örgüt kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemeleri, örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Örgütsel iletişimin kültürel fonksiyonlarından birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, çalışanlar arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır (Güçlü, 2003).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim, iş tanımları ve işe yönlendirme toplantıları, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Sezgin ve Bulut, 2013).

Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kültür ve iletişim, örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir. Örgütsel iletişim örgüt üyeleri arasında paylaşılmış anlam, değer ve inançların gelişmesinin bir kolaylaştırıcısı olarak görülmektedir (Durgun, 2006).

2.2.7.5. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütte etkin bir üyeye dönüşmesi için gerekli olan tutum, davranış ve bilgi edinmesi sürecidir. Örgütsel sosyalleşme,

bireyin; örgüt rolünü üstlenmesi ve örgüt üyesi olarak davranması için gerekli olan değerleri, becerileri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi içselleştirdiği bir süreçtir. Bu sürecin ana amacı; yeni çalışanın örgütün etkili bir üyesi olmasını sağlamaktır (Aliyev ve Işık, 2014).

Kültürü ele alan örgüt araştırmacıları ve kültürel antropologlar kültürü sosyal bir grup açısından, çeşitli kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme veya sosyalleşme süreci ile kazanılan ve o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler (Gizir, 2008). Örgüt kültürü, sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut altında ele alınmıştır. Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin olucusudur. Kişiler birbirleriyle iletişim kurarken dostça ve özenli bir tarz kullanmaktadır. Sosyalleşme, örgütlerde takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yeni fikirlere açık olmayı desteklemektedir (Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014).

Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol) insanların algı çerçevelerini oluşturur (Sezgin ve Bulut, 2013). Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte çalışanlar, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır (Güçlü, 2003).

2.2.8. Örgüt Kültürünün Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Örgütlerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün örgütlerdeki yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1-Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak, onların yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri örgütün temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirir (Eren, 2007:168).

2-Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur, iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır (Tozkoparan ve Susmuş, 2001).

3-Örgüt kültürü, farklı bölümlerde, farklı alanlarda çalışan herkesi ortak bir hedefe doğru yöneltir (Vural ve Coşkun, 2007:21).

4-Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler, kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik kazandırır. Bir örgüt biçimlendirme aracıdır. İş görenlerin davranışlarını biçimlendirir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedentenci, 2004:30).

5-Örgüt kültürü, belirsizliklerin azalmasını sağlar. Örgütler çok büyük boyutta belirsizliklerin, çıkar çatışmalarının bulunduğu karmaşık bir çevrede faaliyette bulunurlar. Örgüt, sahip olduğu kültürü oluşturan değerler, hikâyeler ve sembollerle kendi dünyasını oluşturarak dış çevredeki belirsizlikler ve çıkar çatışmalarıyla mücadelesinde güç kazanmış olur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedentenci, 2004:31).

6-Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o örgütün kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanır (Eren, 2007:169).

Güçlü kültürün spesifik bir sonucu personel devir hızının düşük olmasıdır. Güçlü bir kültürde örgütün neyi temsil ettiği konusunda, üyeler arasında yüksek bir fikir birliği vardır. Böyle bir amaç birliği, bağlılığa, sadakate

ve örgüte kendini adayışa yol açar. Bunlar sonuçta, personellerin örgütten ayrılma eğilimlerini azaltır (Aydınlı, 2003).

Güçlü bir kültür davranışsal tutarlılığı arttırır. Bu durumda güçlü bir kültürün biçimselleşme yerine geçebileceğini anlamalıyız. Bir örgütte biçimselliğin yüksek olması tahmin edilebilirlik, düzenlilik ve tutarlılık sağlar. Örgüt kültürü ne denli güçlüyse; yönetim, personel davranışlarına rehberlik edecek kural ve düzenlemeler geliştirme için daha az uğraşır. İş görenler örgütsel kültürü kabul ettiklerinde, bu kurallar personellerde yerleşecektir (Aydınlı, 2003).

Örgüt kültürün yukarıdaki olumlu yönlerine ek olarak aşağıdaki olumlu yanları da bulunmaktadır (Şahin, 2010):

1-Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği artırmaktadır.

2-Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenabilir.

3-Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.

4-Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonalize edilebilir ya da yumuşatılabilir.

5-Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.

Örgüt kültürünün örgüte sağlayacağı yararlar yanında örgüte vereceği olumsuzluklar da olabilir veya örgüt kültürünün sahip olabileceği etik olmayan davranışlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çakır, 2017):

1-Ahlaki Liderliğin Eksikliği: Yöneticiler etik davranmadığında, çalışanlar kötü davranışları taklit ederler. Bu etik olmayan ortam da işin yapılmasını engelleyecektir.

2. Aşırı Rekabetçilik: Bir şirketin kültürü, tüm ekibin performansına katkıda bulunmak yerine, kişisel çıkarlarını gözeterek çalışanları ödüllendirirse, çalışanlar bunu önlemek için etik sınırları aşabilir.

3. Zayıf Disiplin: Gevşek bir kurum kültürü, etik olmayan davranışların gelişmesini kolaylaştırır. Örgüt yönetimi etik olmayan davranışları cezalandırmaz veya kaldırmak için hızlı davranmazsa, istenmeyen bu davranış çalışanlar üzerinde yaygınlaşacaktır.

4. Tartışmanın Olmaması: Bazı örgüt kültürlerinde dürüst tartışmanın engellenmesi etik olmayan davranışın hızlı ve engelsiz bir şekilde yayılmasına izin verir.

Zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde etik dışı davranışlara rastlanılmaktadır. Örgütlerin etik ilkelerin belirlenmesinde ve tüm süreçlerde uygulanmasında örgüt kültürü önemli bir etkiye sahiptir. Davranışların etiksel boyutu bireylerin kişisel algılamaları ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütsel uygulamaların etiksel boyutu, bireylerin kültürel yapıları nedeniyle değişen algılarına göre de farklılık gösterebilmektedir. Kültürel yapıdaki farklılıklar özellikle performans değerlendirme ya da seçme ve yerleştirme sürecinde kendini göstermektedir (Ergün, 2009). Örneğin azınlık grubundan olan bir birey seçme sürecinde etnik kökenlerin önemsendiği yolunda bir izlenime kapılabilirken, azınlık grubundan olmayan bir birey böyle bir izlenim edinmeyebilir.

Örgütsel çatışmalar çalışanları etik dışı davranışa yönlendirebilmektedir. İyi yönetilemediği takdirde kültürel farklılıklar da örgütsel çatışmalarla kendini göstermektedir. Bu nedenle bireysel yapıdan kaynaklanan çatışmalarda, örgütün etik değerleri ön plana çıkmalıdır. Evrensel etik standartlar çerçevesinde geliştirilmiş etik değerlere ve güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde, çatışma ortamı oluşmaksızın sorunların çözümü mümkün olmaktadır (Ergün, 2009).

Örgüt kültürünün zararları veya olumsuz yönleri kendi açısından ele alındığında şu düşünceler dile getirilebilir. Örgüt kültürün zararları kültürün

katı-gevşek ve güçlü-zayıf olmasına göre değişir. Katı kültüre sahip örgütlerde kültür yeni düşünce tarzlarının, yeni iş yapma tarzlarının örgüte girmesine engel olduğu gibi modası geçmiş ve örgüte bir yararı olmayan düşünce ve iş yapma tarzlarının da örgütte kalmasına neden olur. Katı hiyerarşik kültürlerde çalışanlar açısından yükselme çok zor olabilmektedir. Katı kültür insanlar arasındaki ilişkileri de etkileyebilir. Zayıf kültür göstergeleri olan örgütlerde dışarıdan etkilenme çok olmaktadır. Zayıf kültürlerde iş yapma şekilleri, insan ilişkileri terfi durumları, yöneticilerin çalışanlara karşı ilişkileri etik dışı olabilir.

2.2.9. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürünün zaman ilerledikçe değişime uğraması kaçınılmazdır. Ancak zor olan, örgüt kültürünün çabuk bir değişime zorlamasıdır. Bu tür bir değişimin zor olmasının nedenlerinden biri kültürün özünü çalışanlar tarafından paylaşılan temel değerler oluşturur. Temel olması da çalışanlar tarafından sorgulanmaması ve kısa sürede değişmemesi anlamına gelir. Kültürel değişimin zor olmasının başka bir nedeni ise her zaman mevcut dengelerden kazanç sağlayan birilerinin bulunmasıdır (Kosa, 2011).

Drucker, bilimsel olarak çok tartışılmasına ve uygulamada çok arzu edilmesine rağmen günümüzde örgüt kültürünün değişimine imkân bulunmadığını ortaya koymuştur. Drucker bu kapsamda örnek olarak Japonya'nın yönetsel, ekonomik, sosyal, eğitim ve teknolojik açıdan gelişmiş olduğu noktanın kültürel değişimden kaynaklanmadığını alışkanlıklarını değiştirerek var olan gelişmişlik düzeyine ulaştıklarını belirtmiştir (Özmutaf, 2007).

Örgüt kültürünün bir örgütte yerli yerine oturması uzun zaman alır ve büyük çabalar ile gerçekleşir; ancak değişmez değildir. Örgüt kültürü normlara ve kurallara bağlı olduğundan, değişmesi zordur. Örgüt kültürünün değişmesi; zaman alan, ekonomik açıdan da kuruma önemli bir yük getiren ve çalışanlar üzerinde olumsuzluk meydana getiren bir iştir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürünün değiştirilme nedenleri başlıca şu şekilde sıralanabilir; üst yönetimin davranışları ve değişmesi, dış çevrenin hareketliliği ve değişmesi,

işletmelerin birleşmesi ve devirleri. Kilmann’a göre örgüt kültüründe değişime neden olan dört faktör söz konusudur (Demir, 2007, s.83-84):

- Örgüt kültürünün, örgütün ana hedefini destekleyici bir yapıda olmaması.
- Örgüt kültürünün, örgüt başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmemesi.
- Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının çıkarlarıyla, örgüt çıkarları arasında uzlaştırıcı ve uyumlaştırıcı olmadığı durumlar.
- Örgüt kültürünün, örgüt üyelerine, kurumun karmaşık ve ileri seviyedeki sorunlarının ele almaya ve çözmeye yönlendirici, katılımcı bir ortam sağlamadığı durumlar.

Örgüt kültürünün değişiminde izlenmesi gereken yol ve dikkat edilmesi gereken noktalar ile ilgili olarak yöneticilere aşağıdaki öneriler verilebilir (Barutçugil, 2004, 215-216):

- Eski kültür, yöneticiler tarafından anlaşılması gerekir. Yöneticiler, ancak nerede olduklarını bilirlerse değişim yapabilirler.
- Çalışanların, değişimi benimsemesi için özendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- Kurumda göze çarpan önemli birimlerin tanınması gerekir ve değişim için model olarak kullanılmalıdır.
- Kültürel değişiklik için baskı ve zorlamanın yapılmaması gerekir. Çalışanların değişime kendi açılarından yaklaşımlarına izin verilmelidir.
- Bir vizyon ile çalışanlar yönlendirilmelidir. Vizyon, değişim için bir rehberdir ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Geniş çaplı değişiklik zaman alır. Sabırlı olunması gerekir.
- Yeni kültürün kişisel olarak yaşanması gerekir. Çalışanlar üst yönetimin davranışlarını izler ve değer verir. Yapılanlar söylenenlerden daha etkilidir.

2.2.10. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün gerçekleştirdiği birçok fonksiyon vardır. Örgütü bir binaya benzetirsek, örgüt kültürünü de bir anlamda, binanın sağlam ve dayanıklı olmasını sağlayan harç olarak kabul edebiliriz. Bu katkı kimi zaman açık bir şekilde tanımlanırken kimi zaman da açık bir şekilde görülmeyen ama varlığını hissettiren bir yapıda olabilir. Örgüt kültürünün fonksiyonlarını temel ve dolaylı fonksiyonlarını aşağıdaki gibi açıklanabilir.

2.2.10.1. Bütünleştirme Fonksiyonu

Bütünleşme, örgütün faaliyetlerini sürdürürken çevreye uyum sağlamak amacıyla bölümler arasında gerçekleştirdikleri iş birliği ve koordinasyonun seviyesi olarak tanımlanabilir (Türk, 2007:40).

Örgüt kültürü, çalışanların, örgüt ile bütünleşmesini kolaylaştırır. Buda örgüt kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır (Vural, 2016). Örgüt içerisinde, farklı bölümlerin yöneticileri ve çalışanları arasında, zihinsel ve hissiyat farklılıkları olabilir. Güçlü bir örgüt kültürüyle, zihinsel ve duygusal olarak farklı olan çalışanlar, örgütün ortak değerleri, normları ve davranışları altında bir araya gelerek, örgütün ortak hedeflerine ulaşmak için birleşeceklerdir. Bütünleşme, bireyin örgüt ile olan psikolojik bağıdır. Çalışanlar örgütte paylaştıkları inançlar, değerler ve normlar aracılığı ile örgüt ve örgütün amaçlarıyla bir bütün olurlar. Bütünleşme örgütün temel amacıdır. Güçlü bir örgüt kültürü bütünleşmeyi sağlayan en etkin araçtır (Handegül, 2007).

Örgüt kültürü, ortak inanç, değer ve varsayımlar olarak ele alındığında örgütte bölümler, takımlar ve inançlar arasında bir bütünlük oluşturur. Yani örgütte bir bütünleşme meydana gelir. Örgüt kültürü ne kadar güçlü ise bütünleşme oranı o kadar yüksek olur. Örgüt kültürü zayıfladıkça örgütün aynı hedefe ve amaca gitmesinde sorunlar meydana gelir ve bütünleşme derecesi zayıflar.

2.2.10.2. Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardı gelmelerini ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar.

Örgütün bütünlüğü ve devamlılığı için büyük bir zorunluluk niteliği taşıyan koordinasyonun sağlanmasında örgüt kültürü önemli bir role sahiptir. İşletmelerde koordinasyon ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak oluşturulan biçimsel kuram ve düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Bunların yanı sıra işletmede ortak düşünce ve davranışı gerçekleştirecek mekanizmaların gerçekleştirilmesi, koordinasyonun etkinliğini arttıracaktır. Ortak değer, norm ve davranışlar bütünü olarak ele alınan örgüt kültürü ise söz konusu mekanizmalardan biri olup, yapısal olmayan bir koordinasyon aracı niteliği taşımaktadır. Ortak amaçlar ne kadar çoksa kişilerin birbiriyle koordinasyon sağlaması da o kadar kolaydır (Türk, 2007:39-40).

Örgüt içerisinde güçlü bir örgüt kültürünün varlığı, bölümler, takımlar, çalışanlar ve süreçler arasında ortak hareket etmeyi, ahenk içinde işleri yapmayı, aynı yönde ilerleyerek aynı ortak amaca ulaşmayı kolaylaştırır ve tüm bunlar arasında koordinasyon sağlar.

2.2.10.3. Motivasyon Fonksiyonu

Örgüt kültürü, çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinen bir olaydır. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların kurumla bütünleşmelerini, kurumun amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına katkı yapar. Kişinin iş tatminini arttırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey bu yönüyle belirli bir grubun üyesi haline gelir. Üyesi olan bu grup, bireyin davranış biçimi üzerinde etkili olur (Ataman, 2002:537-538).

2.2.10.4. Dolaylı Fonksiyonlar

Dolaylı fonksiyonlar olarak tanımlanan fonksiyonların en önemli özelliği, bunların doğrudan örgüt kültürünü meydana getiren değer, norm ve davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolaylı fonksiyonlar ortak değer, norm ve davranışların dolaylı bir sonucu niteliği taşımaktadır (Türk, 2007:42)

Örgütün amaçları doğrultusunda bir araya gelme, çalışanların bağlılık duygusunun artması, düşük işgücü devir hızı, plan, program ve projelerin hızlı bir biçimde uygulanabilmesi, tüm örgüt kademelerindeki problemlere etkin çözümler bulunabilmesi, büyüme yeteneği gibi faktörlerin her biri örgüt kültürünün dolaylı fonksiyonları arasında yer almaktadır (Türk, 2007:42).

Güçlü bir örgüt kültürünün, işletme açısından sadece olumlu sonuçları olmayıp kimi zaman bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Farklı alternatiflerin oluşmasına engel olması, problemlerin çözümünde yeni ve etkili yolları engellemesi, geçmişteki başarılar ve bu başarılarla ilişkin örneklerle fazla yer vermesi, yeni davranış kalıplarının gelişmesini zorlaştırması ve tek tip düşünce biçimi oluşturması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturduğu olumsuzluklar arasında yer alır.

2.2.11. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünü inceleyen çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu modeller, örgütsel kültürü açıklamada çeşitli bakış açıları ile konuya yaklaşırlar. Örgüt kültürü modelleri aşağıda sırayla açıklanmıştır.

2.2.11.1. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron tarafında geliştirilen modelde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırılmıştır. Stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu ortaya konmuştur. Daha başarılı veya etkin yeni stratejilerin bulunmasının ve

uygulanmasının çalışanların isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğu açıklanmıştır (Quinn ve Cameron, 1983).

Quinn ve Cameron, örgüt kültürü kavramını örgütlerin sahip oldukları baskın kültürün değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması için rekabetçi değerler modeli ile ele almışlardır. Bu model 1980’li yıllarda örgütsel etkinlik, kültür, liderlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem konularında yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir (Yücel ve Koçak, 2014)

Cameron’a göre örgütler, yaratıcılık ya da girişimcilik olarak adlandırılan ve kaynaklarının ve ideolojisinin belirlendiği ilk basamakla çalışmalarına başlamaktadırlar. İkinci basamak ise üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, yüz yüze iletişim ve uyumluluğu gerektiren bütünlük basamağıdır. İkinci evrede var olan tüm bu gereksinimler örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı için elzemdir. Örgütün politikalarının ve amaçlarının belirlendiği, esnekliğin azaltıldığı evre ise biçimlendirme ve kontrol dönemi olarak adlandırılan üçüncü evredir. Çok amaçlı alt sistemlerin benimsendiği, sorumluluğun dağıtılmasını sağlayan ve uyuma açık basamak ise yapının ortadan kalktığı” dördüncü aşamadır. Bu dört evre özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilmektir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010).

Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlardan bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir. Quinn ve Cameron, bu çerçevede örgüt kültürünü klan tipi, adhokrasi tipi, hiyerarşik tip ve piyasa tipi olarak dört tip olarak ortaya koymuşlardır (Quinn ve Cameron, 1983).



Kaynak: Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Revised ed.). San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc Pub. p.46.

Şekil 2.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Şekil 2.3'te Quin ve Cameraon tarafından ortaya konulan örgüt kültürünün boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazardır. Bu boyutların açıklamaları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Dış Çevreye Uyum (Adhokrası) Kültürü: Bu kültür tipinde, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimi tanımlanır. Otorite, karizmaya bağlı olarak kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır. Ayrıca dış çevreye uyum (adhokrası) kültürü yeni şartlar meydana geldiğinde kendini hızlı bir şekilde yenileyen dinamik ve uzmanlaşmış örgütler olarak tanımlanabilir. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla öngörü sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alırlar. Örgütü bir arada tutan unsur deneysellğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır.

Önemli olan birinci sırada yer almaktır. Örgüt uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010).

Adhokrasi kavramı geçicilik ve dinamiklik anlamlarını taşımaktadır. Girişimci kültür olarak da anılan bu kültürde yenilik, dinamiklik önemlidir ve çalışanlar yeni fikirler yaratma hususunda sorumlu tutulurlar. Adhokrasi kültürü yapısında uyum, esneklik, girişimcilik ve yaratıcılık teşvik edilmektedir. Bu kültür tipinde örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kaya ve Kesen, 2014) Bu tip örgütlerde görülen liderliğin girişimci, yenilikçi, yaratıcı, risk almaya müsait ve geleceğe odaklanmış özellikleri içerdiğinden söz edilmektedir. Bilgi çağıyla birlikte gelişmekte olan ve Ar-Ge yoğun bir kültürel yapıdır. Bu yaklaşımda örgüt şeması ve ofis yoktur, roller müşteri sorunlarına göre biçimlenir, ekip ruhu, yaratıcılık ve yenilik ön plandadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013).

Klan Kültürü: Quinn ve Cameron tarafından ortaya konan kültür tiplerinden biri de klan tipi örgüt kültürüdür. Klan terimi ile isimlendirme nedeni bu tür kültüre sahip örgütlerin aile tipi örgütlere benzerliğidir. Klan kültüründe hiyerarşik kural ve prosedürler yerine, takım çalışması, çalışan katılımlı programlar ve çalışanlara kurumsal bağlılık gibi karakteristik gibi özellikler vardır (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Bu tür örgütlerde çalışanlar samimi ilişki kurarlar ve birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde şirket yöneticileri çalışanlar için danışman veya anne-baba gibidirler (Yücel ve Koçak, 2014).

Klan kültürü, piyasa değerlerine karşıt olan kültür olarak ifade edilmiştir. Bu tip örgütlerde görülen liderlik tarzında örgütte kontrol, değerlendirme, yöneltme, koordinasyon ve sürekli etkililiği kapsayan bir yapı hakimdir. Hiyerarşik ve pazar kültürel yapıların tersine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortamlar yerine takım, çalışan katılım programları ve çalışana inanç vardır. Yönetimin amacı, daha insancıl bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çalışanlar için müşteri, iş ortakları gibidir. Çalışanların katılımı ile kültürün güçlendirileceği ve bağlılığın sadakati arttıracığına inanılmaktadır (Gürdoğan ve Yavuz, 2013).

Klan kültürü, uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Klan kültüründe, örgüt üyelerinin örgüte katılımı ile sağlanan bağlılıkları, örgütsel uyum ve personel tatmini finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Aydıntan ve Göksel, 2012).

Hiyerarşi Kültürü: hem içsellığe ve yumuşatma eylemlerine önem veren, kısa dönemli yönelime sahip hem de istikrar, denetim ve öngörülebilirlik unsurlarını barındıran örgütlerde görülen örgüt kültürü tipidir. Düzen, kurallar ve düzenlemelere önem verilir. İleri düzeyde bir formallik anlayışı vardır. Örgütte; gözetim, değerlendirme ve yönlendirme anlayışı hakimdir. Koordinatör veya idareci bir liderlik anlayışı gözlemlenebilir. İşgörenlerin örgüte bağlayıcılığı ise, kurallar ve politikalar çerçevesinde sağlanır. Kalıcılık ve istikrarlılık; stratejik bakış açısını oluşturan kavramlardır (Quinn ve Cameron, 2005: 37-38).

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiseliliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır. Hiyerarşik kültürün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Bireyden önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi, kendinde fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010).

Hiyerarşi kültürü içsel odaklılık ve kontrol boyutları ile karakterize edilmektedir. Mekanik ve bürokratik örgüt özelliklerine sahiptir. Mekanik örgütlerde olduğu gibi düzen ve kurallar önemlidir. Düzen, resmi kural ve düzenlemeler ile sağlanır. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Yöneticiler çalışanlara kurallara ne derece uydukları konusunda geri bildirimlerde bulunurlar ve kurallara uyanlar yüksek performanslı olarak görülür. Açık bir şekilde belirlenmiş kurallar ve prosedürler, çalışanlardan ne beklenildiğini ortaya koyar. Bu gruba girebilecek bazı örgütler; oto fabrikaları,

doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir (Kaya ve Kesen, 2014).

Piyasa (Pazar) Kültürü: Pazar kültürüne sahip örgütler tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar, sendikalar ve düzenleyici kuruluşlar gibi dışsal unsurlara odaklanmaktadır. Bu örgütlerin öncelikli amaçları, örgütün pazar payını istikrarlı bir şekilde artırmaktır. Çalışanların bireysel olarak iyi işler başarmalarını teşvik edici bir ortam yaratan bu tür örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinde koşmaya eğilimlidir (Ersarı, İşcan ve Naktiyok, 2016).

Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler, daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörürler. Bu örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksek olup, bu beklentiler sürekli artış gösterir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup, sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir (Ada, 2014).

Pazar kültürünün görüldüğü örgütlerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013):

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler üretken, zorlayıcı ve rekabetçidir.
- Örgütte bütünlüğün sağlanabilmesi için “kazanma” kavramına odaklanılır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşılmasına önem verilmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuz etme esas alınmaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsenmektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemli görülmektedir.

2.2.11.2. Handy Modeli

Handy, örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmayı yapanlardan birisidir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarına, düşüncelerine ve değerlerine yön veren normlar sistemi olarak ele alır. Bu tanımdan yola çıkan Handy örgütlerde mevcut olan farklı kültürleri, dört temel gruba ayırarak incelemiştir (Ataman, 2002:529-530).

Harrison ve Handy'nin kültür sınıflamaları örgütün kuruluş amacına, türüne, ne gibi sonuçlar almak için çalıştığına göre farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle; merkezi otoritenin ağır bastığı örgütlerde güç, bürokrasinin ağırlıkta olduğu örgütlerde rol, örgütsel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde görev ve son olarak bireysel amaçların öncelikli olduğu örgütlerde ise birey kültürü etkin olmaktadır. Örgütlerde hangi kültürün oluşmasına neden olunacağı, örgütün kuruluşundan başlayıp süreç içinde devamlılığını sağladığı sürece var olacak bir dönemi kapsamaktadır (Koşar ve Çalık, 2011).

Handy örgütlerde varolan kültürleri dört gruba ayırarak incelemiştir. Bu örgüt kültürü tipleri:

Güç Kültürü: Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur ve yönetim tek elde toplanmıştır. Bu modelde güç ve etki merkezden uzaklaştıkça azalır. Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindendir. Bu modelde kararlar tepe yönetimi tarafından alınır (Üstün ve Kılıç, 2016)

Güç Kültüründe güç ve denetimin merkezde toplanmıştır. Egemenlik ve çıkar temeline dayalıdır ve örgütte gücü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Temel özelliği, sürekli güç ve çıkar çatışmalarıdır ve daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Rol Kültürü: Rol kültüründe örgütsel faaliyetler, iş akışını belirleyen bir sistem içerisinde birbirinden ayrılarak gruplandırılır. Bürokratik özellik ve

ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup, bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Bu model genellikle bürokrasi ile ilişkilendirilir. Rol kültürü; istikrar, iş tanımlarında açıklık ve sorumluluklarında sınır arayan kişiler için zevkli bir çalışma ortamı sunmaktadır (Ada, 2014).

Rol kültüründe, ayrıntılı işlemler, iş tanımlamaları, iletişim süreçleri ve anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar ortaya koyma gibi özellikler görülür. Bu kültürde, rol veya iş tanımı, o işi yapacak olan çalışanlardan daha fazla önem taşımaktadır (Sezgin, 2010).

Görev Kültürü: Bu kültürde önemli olan işin yapılmasıdır. Temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup, bu kültürün egemen olduğu örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir (Ada, 2014).

Görev (iş) kültüründe, çalışanlar her şeyden önce işin kendisi ile ilgilenirler ve işin yapılması için bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005).

Birey Kültürü: Bu kültür tipinde örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan bir kültür türü vardır. Bu kültürde görev kültürünün tersine öncelikler, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev, merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012).

Birey kültüründe çalışanlar birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanlarında kararlara katılımı teşvik edilir (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2005). Birey kültüründe, öncelikle bireysel amaç ve çıkarlar önemlidir. Bireyin merkeze alındığı bu kültürde örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Başka

bir anlatımla, çalışanların kişisel amaçlarını kuvvetlendirme ve geliştirme özellikleri etkindir (Sezgin, 2010).

2.2.11.3. Miles ve Snow Modeli

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip özellikler birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamışlar ve bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını açıklamışlardır (Eren, 2007:156). Bu dört kültür tipi aşağıda açıklanmıştır.

Koruyucu Kültür: Koruyucu kültürün var olduğu örgütler muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle bu kültürün bulunduğu örgütler risk oranı düşük ve güvenli pazarlarda faaliyette bulunmayı seçerler. Geniş ve büyük pazarlar ile çok sayıda müşteri yerine, var olan ve süregelen faaliyetlerin etkinliğini iyileştirme ve geliştirmeye daha çok önem verirler (Demir, 2007:65).

Koruyucu kültür savunmacılar olarak geçer Savunmacılar mevcut faaliyetlerine odaklanır ve verimliliği geliştirmek suretiyle mevcut dengeyi sürdürerek kendi ürün ve pazarlarını korumaya çalışırlar. Yeni fırsatları kovalamaktan kaçınırlar. Odaklandıkları mevcut pazarı korumak için istikrarı sürdürmek ve kontrol etmek için çaba gösterirler. Yöneticiler bu stratejiyi, pazarın bir bölümüne damgalarını vurmak ve bu alanda süreklilik sağlamak amacı ile kullanmaktadırlar. Savunmacı duruş geliştiren örgütler sınırlı sayıda ürün veya hizmetle dar bir pazara odaklanırlar ve saldırgan bir şekilde fiyat veya farklılaştırma stratejileri uygulayarak pazar bölümünü savunmaya çalışırlar (Akbolat, 2009).

Geliştirici Kültür: Geliştirici kültürün olduğu örgütler dışa dönüktürler ve beklenmedik durumlar için daima hazır beklerler. Yeni pazar ve yeni ürün arama çabaları, deneme ve değişimi alışılmış hale getirir. Bu değişim sürecinde iç ve dış çevre pek istikrarlı değildir. Verimliliğe, koruyucu işletmelere göre daha az öncelik verilir (Tanova ve Karadal, 2004).

Bu kültürün olduğu örgütlerde düzensiz ve belirsiz çevrelerde faaliyet gösterme eğilimindedirler, sürekli olarak pazar fırsatlarını araştırırlar. Genellikle rakiplerin karşılık vermek zorunda oldukları yeniliklerin yaratıcılarıdır. Yeni ürün araştırma ve geliştirme yoluyla ortaya çıkan eğilimlerin kurucusudurlar. Araştırmacı örgütler; genç yöneticiler tarafından yönetilen esnek bir organizasyon yapısına, geniş pazar alanına, inovasyon ve değişim üzerinde bir odağa sahiptirler (Dinçer, Yıldırım ve Dil, 2012).

Analizci Kültür: Analizci kültüre sahip olan örgütler, pazar durgun olduğu zaman verimlilik ve üretkenliğe odaklanabilirken, pazarın dinamik ve çalkantılı olduğu zaman da tarama ve yenilik ile yeni bir alana dikkatlice taşınırlar. Maliyet kontrolü ve verimlilik ile yenilik arasında denge kurmaya çabalarlar. Analizciler esnekliğin ve durgunluğun üzerinde dururlar. Şimdiki faaliyetleri üzerinde sıkı denetimler gerçekleştirirken yeni girişimleri için gevşek kontrol uygularlar. Analizcilerin güçlü yönü atılganlara (taklit yoluyla) cevap verirken mevcut faaliyetlerinin verimliliğini de devam ettirebilmeleridir (İrk ve Döven, 2018).

Analizci kültürün hâkim olduğu örgütler denenmiş iş kolunda pazara girmeyi tercih eder. Teknoloji gelişiminde seçidirler ve riski minimize ederler. Amaç karın arttırılması, maliyetin azaltılmasıdır. Bu örgütler pazarda yerini garanti ederse; yeni pazar ve yeni ürünlere yönelirler. Yüksek standardizasyona sahip örgüt, duruma çabuk adapte olma yeteneğindedir. Prosedür ve rutin işler ile standardizasyon oluşturulmuştur (Kazaz ve Tür, 2005).

Tepki Verici Kültür: Tepki verici kültürün olduğu örgütler tutarlı bir strateji-yapı-kültür ilişkisine sahip değildirler. Çevresel baskılara genelde etkili biçimde tepki veremezler ve tepkileri yavaş stratejik değişimler şeklinde ortaya çıkar. Bu sebeple tepkici strateji çoğunlukla gerçek bir strateji olarak kabul edilmez (Naktiyok ve Karabey, 2007).

Tepkici özellik gösteren örgütlerin dikkatli stratejik analizler yapmak veya kültürel veya kurumsal olarak kendi stratejik manevralarını yapabilmesi için gerekli işgücü ve yeteneklerinde eksiklikler bulunmaktadır. Kendi seçenek

ve yetenekleri sınırlı olduğu için stratejik geleceklerini oluşturmaktan daha çok tehditlere karşılık vermeye eğilimlidirler. Stratejik olarak yaptığı tercihlerde tutarsızlıklar ve genellikle bütün misyon ve vizyon ifadelerinde belirsizlikler olması sebebi ile tepkici örgütlerin finansal olarak istikrarsız olmaları beklenmektedir. Tepkici teknoloji, yapı ve süreçte kendi stratejileri arasında çelişkiler bulunduğu için başarısız bir strateji biçimidir (Akbolat, 2009).

2.2.11.4. Ouchi'nin “Z” Kültürü Modeli

William Ouchi, Z yönetimi teorisi kitabında önce kendine özgü ve kalıtmacı (P) bir kültürü olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken Japon ve Amerikan topluluklarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Ouchi, Z Kuramını oluştururken Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını karşılaştırıp, bu sentezden bir üçüncü yönetim biçimi ortaya koymuştur. Z modelinin yönetim felsefesini ise, yönetici ve çalışanların sorumluluğu paylaşmaları ve çalışanların örgütle ilgili her türlü karar sürecine katılmalarıdır. İki ayrı yaklaşım olan McGregor'un X ve Y kuramlarının bütünleşmesi olarak da kabul edilen bu kuram, örgütün tüm kültürünü yönetim merkezine alıp, bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulayarak yaklaşımındaki özgün yanını ortaya koymuştur. Z Kuramı ile yönetim ve örgüt kuramlarında yeni bir döneme girilmiştir (Beycioğlu, 2007).

Ouchi analizlerinde yedi ana nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Ouchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı, tipik Amerikan şirketlerinden çok farklıdır. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan

şirketlerinden çok daha başarılıdır (Özkalp ve Kirel, 2004).Bu yedi ana unsur aşağıdaki gibidir (Beycioğlu, 2007):

- Çalışanlar, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- Çalışanlar, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
- Çalışanlar, bireysel sorumluluk almalıdır.
- Çalışanlar, seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
- Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- Çalışanlar, işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
- Çalışanlarla ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir.

McGregor'un X ve Y kuramlarının sentezlenmesiyle oluşan Z Kuramının temel felsefesi; yöneticilerin ve çalışanların, örgüt stratejisi uygulamalarının sorumluluğunu paylaşabileceği, çalışanların örgütle ilgili kararların alım sürecine katılabileceği yönündedir. Z tipi kültüre sahip örgütlerde; hayat boyu istihdam, katılımcı karar alma, yatay ve dikey rotasyon, açık ofis sistemi ile biçimsel olmayan değerlendirme yöntemleri kullanılır (Gülova ve Demirsoy, 2012).

Tablo 2.2. Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İşgörenlere bağlılık	Yaşam boyu istihdam.	Uzun dönem istihdam.	Kısa dönem istihdam.
Değerlendirme	Yavaş ve nicel.	Yavaş ve nicel.	Hızlı ve istatistiksel.
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı.	Orta genişlikte.	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal.	Gizli ve informal.	Açık ve formel.
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı.	Gruba bağlı ve katılımcı.	Bireysel sorumluluğa dayalı.
Sorumluluk	Grup.	Bireysel.	Bireysel.

Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı.	Bütüncül ve geniş kapsamlı.	İş ile sınırlı ve dar.

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2004:108.

Tablo 2.2’de Japon, Amerikan ve Z tipi örgütlerin kültürlerinin karşılaştırması bulunmaktadır. Bu karşılaştırma çalışanlara bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, kara verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi bazında yapılmıştır.

2.2.11.5. Kilmann Modeli

Kilmann’a göre örgüt kültürü, bir grubun bir arada bulunmasını sağlayan ve grup tarafından paylaşılan norm, tutum, beklenti, inanç, saygı, değer, ideoloji ve felsefeler bütünüdür. Bunlar yazılı değildir. Ancak örgütteki en üst katmandan alt katmana kadar bu varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesinin, örgüt içinde güçlü bir iletişim ve paylaşımı sağladığı gibi örgütsel öğrenmeyi de gerçekleştirir (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986).

Kilmann, örgüt kültürünü karar alma mekanizmalarını etkileyen sosyal bir enerji olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, söylenen ile yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kilmann’a göre örgüt kültürü, tüm karar alma mekanizmaları ile çalışanların motivasyonlarını da etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların davranışlara yansımalarıdır. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak bürokratik ve yenilikçi olarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Görmüş, 2018).

Örgüt kültürünün görevi her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlanır. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann’a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır ((Leblebici ve Karasoy,

2009). Bu çerçevede örgüt kültürü bürokratik ve girişimci kültürler olarak ikiye ayrılır:

Bürokratik Kültür: Bürokratik Kültür, hiyerarşik yapıların oluşturulduğu, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olduğu, kontrol sistemlerinin kurulmuş olduğu örgütlerde hâkim olan bir kültür türünü ifade etmektedir (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017).

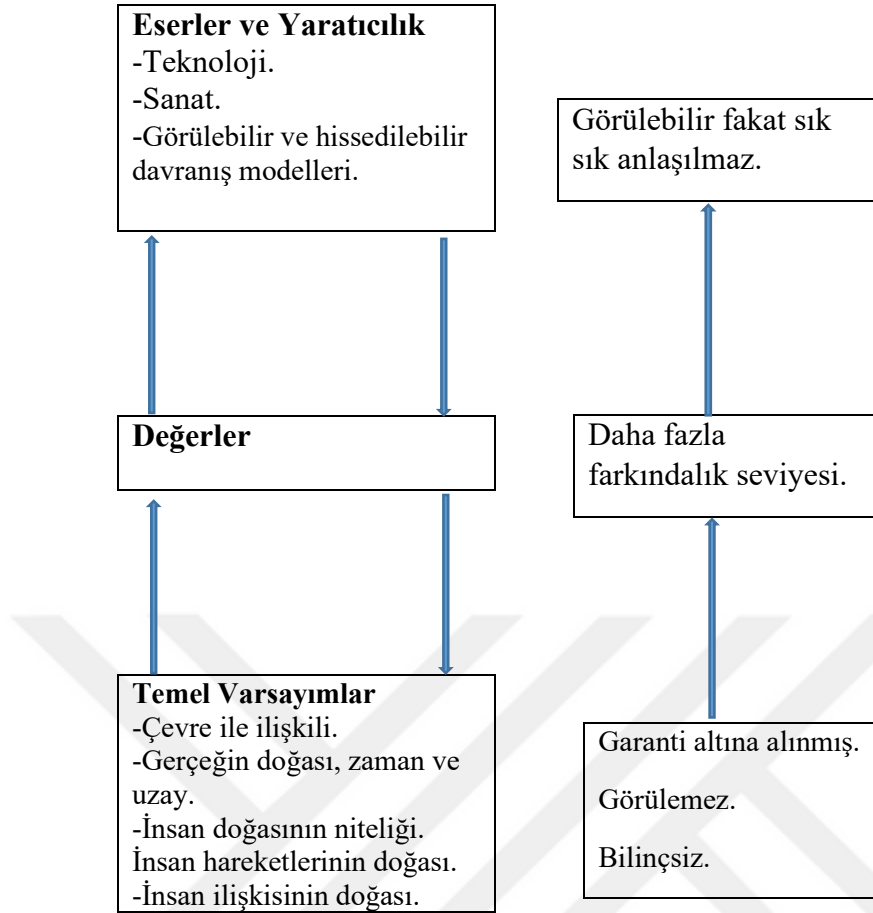
Bürokratik kültürlerde, hiyerarşik yapıya uygun kademelenme oluşturulmuş, çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş, iş tanımları yapılmıştır. Çalışanlara yönelik kontrol sistemleri de oluşturulmuştur. Bu nitelikteki kültüre sahip olan örgütler, belirli bir büyüklüğe ulaşmış, örgüt yaşam eğrisinde olgunlaşmış işletmelerdir. Belli bir olgunluğa ulaşmaları, faaliyetlerinin oturmuş bir yapıya kavuşması avantajını taşır. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek ve risk almak istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur (Görmen, 2018).

Yenilikçi Kültür: Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Yenilikçi kültürün bulunduğu kurumlarda bürokratik kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir (Türk, 2007:58).

Yenilikçi kültür hızla değişen ve küreselleşen ortamda ihtiyaçlara uyum sağlamak amacıyla içinde bulunan koşullara göre değişebilen, dinamik bir kültür türüdür (Demir, Uğurluoğlu ve Ürek, 2017).

2.2.11.6. Schein Modeli

Schein'a göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, her hangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygı ve değerler örüntüsüdür (Schein, 1984).



Kaynak: Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan School of Management Review. 25. 2. p.4

Şekil 2.4. Schein'in Örgüt Kültürü Düzeyleri

Schein'in kültür düzeyleri yukarıdaki gibidir. Şekilde görüldüğü gibi Schein, kültürün, en fazla görülebilir düzeyine artifactları, daha az görülebilir düzeye değerleri, hissedilmesi ve görülmesi en düşük seviyede olan düzeye ise varsayımları koymaktadır. Schein'e göre değerler; varsayımlar ve artifactlar arasında bağlantı görevi yapmaktadır.

Schein'e (1984) göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır:

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme.
- Örgütün çevreyle bütünleşme(entegrasyon) sorunlarını çözme.
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.

Dış çevreye uyum problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri aşağıdaki gibidir (Schein, 2004:88):

1- Misyon ve Strateji: Ana misyonun birincil işlevi açık yâda kapalı bir şekilde belirlenmiş değer ve fonksiyonlardan ortak anlayışa ulaşmadır.

2- Amaçlar: Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde uzlaşma sağlanması.

3- Araçlar: Hedeflere varmada kullanılacak araçlar veya yöntemler ki bunlar örgüt yapısı, işgücü dağılımı, ödül sistemleri, yetki sistemi üzerinde antlaşmaya varılması.

4- Ölçme: Örgütün amaçlarını ölçmede kullanılan bilgi ve kontrol sistemleri üzerinde ortak fikir geliştirme.

5- Düzeltme: Amaçlara ulaşamadığında, iyileştirici yâda düzeltici stratejiler oluşturma konusunda ortak fikir geliştirme.

İçsel bütünleşme sorunlarının çözümünde Schein örgüt kültürünün işlevlerini aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Schein, 2004:112):

1-Ortak Dil ve Kavram Birliği Oluşturma: Örgüt elemanlarının birbirlerini anlamaları ve sağlıklı bir şekilde iletişime geçmeleri için gereklidir.

2-Grup Sınırları ve Gruba Dâhil Edilme ve Edilmeme Kriterleri: Kültürün en önemli işlevlerinden birisi, kimin örgüte dâhil olacağı kimin olmayacağını belirleyen ortak ölçütlerin belirlemesidir.

3-Güç ve Statü: Her grup, düzenini, ölçütlerini ve üyelerin gücü nasıl aldıkları, korudukları ve kaybedecekleri ile ilgili kurallarını yerine getirmelidir. Bu alandaki fikir birliği, üyelerinin endişe ve saldırganlık duygularını yönetmelerine yardımcı olmak açısından çok önemlidir.

4- Samimiyet, Dostluk ve Sevginin Normlarını Geliştirmek: Örgütte çalışanlar arasında arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturacak, çalışanların üzerinde duygusal tatmin yaratacak ortam oluşturulmalıdır.

5- Ödül ve Cezaların Tanımlanması ve Tahsis Edilmesi: Her grup hangi davranışlarının ödüllendirileceği hangi davranışlarının cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

6- İdeoloji ve Din: Her örgüt her sosyal grup gibi açıklanamayan bazı durumlarla yüzyüze gelir. Bu durumların üyeler tarafından yorumlanabilecek bir

ideolojik ve dinsel değerlerinin oluşması, açıklanamayan durumların yarattığı korku ve endişeyi azaltmaktadır.

7- Endişeyi Azaltma: Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynamasıdır ve bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini azaltmasıdır. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiğı zaman kendisine gelen uyarıları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Kültürün temelini oluşturan bu ölçütler çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlarda endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır (Eren, 2007:145-146).

2.2.11.7. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli

Peters ve Waterman 1982 de yayınladıkları In Search of Excellence adlı eserlerinde, dünya üzerindeki başarılı örgütleri araştırmışlar ve dünya üzerindeki başarılı örgütleri başarılı kılan kültür öğelerinin ve faktörlerinin neler olduğunu araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda Peters ve Waterman örgütleri başarıya ulaştıran sekiz faktör belirlemişlerdir (Korkmaz, Aydemir ve Uysal, 2017).

Peters ve Waterman, Mükemmeli Araştırma adlı eserlerinde farklı sektörlerde çalışan birçok şirketi araştırmışlardır. Bu şirketlerin başarısını oluşturan sekiz ortak özellik ortaya koymuşlardır. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal veya ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (Eren, 2008:108-109). Peters ve Waterman kurumların mükemmellik kriterlerinden birini müşteriye yakınlık, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması, arzu edilen hizmet, kalite ve güvenilirliğin sunulması olarak ortaya koymuştur (Eynullayev ve Özler, 2012).

Peters ve Waterman, başarılı kuruluşların kültürel özelliklerinin toplanarak mükemmel şirket özellikleri setinin oluşturulması için 7 S modelini geliştirmişlerdir. 7 S modeli İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmakta ve yapı (structure), strateji (strategy), yetenekler (skills), personel (staff), stil/kültür (style/culture), sistem (systems) ve paylaşılan değerler (shared values) başlıklarını içermektedir ((Eynullayev ve Özler, 2012).

Peters ve Waterman mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışlarını aşağıdaki gibi açıklamıştır (Eren, 2008:109-110):

- **Harekete Değer Verme:** Sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
- **Müşterilerle Sürekli İlişkiler Kurma:** Müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
- **Alt Kademe Eylemsel Girişimciliğini Teşvik Etme:** Alt kademelere faaliyet serbestisi ve öncelik vermek suretiyle onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
- **İnsana Değer Vererek Verimliliğini Artırma:** İnsana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda şirket için önemli olduğu duygusunun oluşmasını sağlayarak gelecekteki başarıların birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
- **Basit Yapı ve Az Kurmay:** Az sayıda kurmay personelle, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
- **Temel İşletme Değerlerine Değer Verme:** Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi meydana getirme, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
- **En İyi Bilinen İş Alanında Kalma:** İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

- **Gevşek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Kullanma:** Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutma, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu işletme kültürünün birçok fonksiyonu vardır. Kültür, hem işlerin başarı ile yürütülmesinin aracı, hem de işletmeye yeni katılan çalışanların uyumlarını sağlamanın yolu olarak kullanılmaktadır. Mükemmel firmalar, sahip oldukları bu ortak özelliklerle diğerlerinden ayrıldıkları gibi rekabette de onların önünde yer almaktadırlar.

Peters ve Waterman'ın "Mükemmelliği Arayış" kitabı yayınlandığında büyük ilgi görmüştür. Birçok işletme bu özelliklere sahip olabilmek için, çeşitli yöntemlerle etkinliklerini artırmaya çalıştılar. Ancak kitap yayımlandıktan kısa süre sonra birçok yazar araştırma yöntemi ve başarı addedilen işletmelerin seçimi konusunda ve daha da önemlisi elde edilen bulgulardan sekiz ortak özellik çıkararak genellemeler yapılması konusunda Peters ve Waterman eleştiri yağmuruna tutulmuştur. Daha sonraları Peters bu eleştirilere hak vermiş ve mükemmellik şeklinde genellemeler yapılamayacağını kabul etmiştir (Özer, 2017).

Peters ve Waterman'ın bu modeli ortaya koydukları bu model ile ilgili sonradan yazdıkları eserlerinde bu şekilde genellemeler yapmanın hatalı olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü bu değerlerin, işletmelerin kendilerine özgü kültürel farklılıkları, yaptıkları işin yapısına özgü farkları, değer ve stratejileri dikkate almadan, her işletme için mutlak başarı sağlayacağını söylemek mümkün değildir. Ancak yine de işletmelerin kendilerine uygun değerleri seçerek ve işletmenin yapısına uygun hale dönüştürerek oluşturulacak bir örgüt kültürünün işletmenin başarılı olmasını sağlayacağını söylemek yanlış olmayacaktır (Çetin, 2017).

Mükemmellik yaklaşımı yayınlandıktan sonra büyük eleştiriler almaya başlamıştır. Bu eleştirileri değerlendiren Peters, eksik oldukları konuları “Thriving on Chaos” adlı eserde tekrardan ele almıştır. Bunlar (Emhan, 2005):

- Müşterilerde ortaya konulan ürünler için heves meydana getirmek,
- Piyasadaki yeniliklerin süratle izlenmesi,
- Bireyleri güçlendirmek, katılımı ve örgüt esnekliğini sağlamak,
- Etkin liderlik oluşturmaktır.

2.2.11.8. Parsons’ın “AGIL” Modeli

Parsons tarafından geliştirilen ve kendi adını taşıyan bu model literatürde “AGIL Modeli” olarak geçmektedir. AGIL Modeline göre, her sosyal sistemde, sistemin sürekliliğini sağlamak için adaptasyon veya uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) olmak üzere dört işlevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu modelde yerine getirilmesi gereken işlevlerin İngilizce baş harflerinin yan yana getirilmesi ile “AGIL Modelini” oluşturmaktadır (Yolcu, 2016):

Parsons’un teorisinde dört temel bileşen vardır. Bunlar, Uyum (Adaptation), Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme (Integration), Meşruluk (Latency) olarak aşağıda açıklanmıştır (Safriadi, Hamdat, Lampe ve Munizu, 2016):

- **Uyum:** Sosyal sistem (toplum), hem iç hem de dışsal olarak gerçekleşen değişimlere uyum sağlamak için sürekli değişmektedir.
- **Amaca Ulaşma:** Her sosyal sistem (toplum) her zaman sosyal sistem tarafından sağlanacak ortak hedeflere ulaşmıştır.
- **Bütünleşme:** Her sosyal sistem her zaman sisteme entegre olur ve dengede kalmaya çalışır. Bu eğilim, sistem uğruna hayatta kalma yeteneği ile gerçekleştirilir.

- **Meşruluk:** Sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürmeye çalışmasıdır.

Tablo 2.3. Parsons’ın “AGIL” Modeli

<u>Uyum:</u> Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği.	<u>Amaca Ulaşma:</u> Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği.
<u>Bütünleşme:</u> Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği.	<u>Meşruluk:</u> Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü.

Kaynak: Özkalp, E. Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. 5. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayım. p.166.

Tablo 2.3’te görüleceği üzere, Parsons’un modelindeki uyum işlevi sistemin çevreye uyum yeteneğini, amaca ulaşma işlevi de amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneğini ifade etmektedir. Diğer yandan, bütünleşme işlevi sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneğini, meşruluk işlevi de sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulünü ifade ettiğini belirtmek gerekmektedir. Modele göre, bir sosyal sistemin varlığını sürdürmesi ve geliştirmesi, onun çevresine uyum sağlamasına, amaca ulaşmasına ve alt sistemlerini bir araya getirerek bütünleştirmesine bağlıdır. Sosyal sistem, bunların hepsini yerine getirdiğinde kendi içindeki ve dışındaki sistemlerdeki bireyler tarafından meşru kabul edilebilecektir (Yolcu, 2016).

Parsons (1967), kültürel değerlerin etrafında olacak şekilde genel bir toplumsal örgütlenme kuramı ortaya koydu. Parsons’a göre, kültürel değerler toplumsal sistemlerin şekillenmesini sağlar. Değerler, insanlar tarafından öğrenilir ve insanların sosyal yapıları tanımlama ve anlamlandırmalarına olanak sağlar. Parsons (1967) ve Kluckhohn (1967), değerlerin üç bileşene sahip olduğunu ortaya ileri sürmüşler ve bunlar; bilişsel, duygusal ve değerlendircidir. Dolayısıyla, değerlerin sahiplenilmesi, insanların inandıkları şeylere duydukları duygusal bağları düşünmelerine ve bir grup farklı inançtan arzu edilebilirliği belirlediklerini öne sürmektedir ve farklı inanç ve değerlere sahip insanları bir arada tutmaya yarar. Yönetim pratiğinin tamamen bilişsel yönlerine dikkat

edilmesi kişinin kültürel olarak türetilmiş duygular ve yargıları gözden kaçırmaması anlamına gelir (Enz, 1986).

2.2.11.9. Trompenaars Modeli

Trompenaars Modelinde dört tip örgüt kültürü vardır. Bunlar, aile, eyfel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi tipi olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Boylu ve Sökmen, 2006):

- **Aile Tipi Örgüt Kültürü:** Aile tipi örgüt kültürü kişisel, yüz yüze ilişkileri belirtir ve aile büyükleri ile çocuklar arasında hiyerarşik otorite yapısı vardır.
- **Eyfel Kulesi:** Eyfel kulesi tipindeki örgütlerde hiyerarşik kademeler oldukça fazladır ve örgüt piramidi diktir.
- **Güdümlü Füze:** Güdümlü füze tipi örgüt kültürü, sosyal eşitliğe dayanması sebebiyle diğerlerinden ayrılır.
- **Kuluçka Makinesi:** Sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütler ise, kuluçka makinesi örgüt kültürü grubuna girerler

Trompenaars ve Woolliams, kurum kültürünü üç düzeyli bir yapı olarak ele almışlardır. Birinci düzeyde kültür ile doğrudan birleşen dışsal katman (örgüt üyelerinin davranışı, giysi, dil, örgütsel şema, örgütsel kılavuz vb) yer almaktadır. İkinci düzey, kültürün orta katmanıdır ve bu düzeyde kurallar ve değerler bulunmaktadır. Üçüncü katman, kültürün derinliğinde bulunan temel varsayımları, rutin problemlerin çözümünde kullanılan uygulama ve yöntemleri içermektedir. Artifaktlar, örgüt kültürünün görsel boyutunu belirtirken, değerler sistemi, normlar ve örgütsel folkloru örgütün görsel olmayan sezgisel öğelerini oluşturmaktadır (Özden ve Najimudinova, 2013).

2.2.11.10. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürünü etkileyen unsurların başında dış çevre gelmektedir. Örgütler çevresel uyum amacıyla çeşitli stratejiler geliştirirler ve buna uygun olarak da amaçlarını elde ederler. Geliştirilen bu stratejilerin başarıyı etkileyecek ortak değerle ve inanlar sistemi olarak kültürün iki seviyede uyumundan söz edilebilir. Örgüt içi uyum ve dış uyumdur. Örgüt içi kültür her şeyden önce yatay olarak bölümler ve diğer iş birimleri arasında ve dikey olarak hiyerarşik kademeler arasında bağlayıcı olmalıdır. Strateji ve kültür arasındaki faaliyetler ile geribildirim yüksek ve düşük olması ve riskin yüksek ve düşük olması arasındaki ilişkileri inceleyen Deal ve Kennedy dört farklı kültür tanımlamışlardır (Aksoy ve diğerleri 2005:207-208).

Deal ve Kennedy, çevre ve kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi meydana getirerek açıklamışlardır. Bu değişik kültürlerin oluşmasında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarıyla alakalı olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararların başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Deal ve Kennedy'nin konu ile ilgili çizimleri aşağıda açıklanmaktadır (Eren ve Timut, 2006).

Tablo 2.4. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

		Çevreden Geri Besleme	
Çevresel Belirsizlik		Hızlı	Yavaş
	Yüksek Risk Kararları.	<u>Sert Erkek, Maço Kültürü</u> Yapı, Kozmetik, Film, Reklam Sektörleri.	<u>Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü</u> Havacılık, Uzay, Araştırma-Geliştirme, Yenilik Projeleri Sermaye Yoğun Projeler.
	Düşük Risk Kararları.	<u>Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü</u> Moda, Pazarlama, Tüketici Ürünleri, Elektronik Sektör.	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, Kamu Hizmetleri, Sigorta, Finansal Hizmetler.

Kaynak: Eren, E. Timut, N. (2006). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. p.318.

Sert Erkek, Maço Kültürü: Çevredeki belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü meydana gelmektedir. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan ka ınıırken, aynı zamanda başarılarının geri beslemesini hızlı alan şirketlerdir. Bu nedenle kavga eden ve hemen sonuç alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve  ıkışlar olurken, beklenmeyen sürpriz gelişme ve s n şler yaşanabilmektedir. Bu kültüre sahip olan örgütler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan kişilerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde, kanuna uygun davranmayanlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü riski alıp başarılı olanlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf yönüdür (Eren, 2005:435).

Çok  alış-Sert Oyna Kültürü: Çok  alış/sert oyna kültürünün görüldüğü örgütlerde alınan kararların risk derecesi düşüktür. Ancak, bu kararlara ilişkin çevreden aldıkları geri besleme çok hızlıdır. Bu kültürde alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilme ancak çok çalışmakla mümkündür. Çok  alış/ sert oyna kültüründe, maço kültürünün aksine, “ben değil biz duygusu” vardır. Çalışanlar karıncalar gibi eşgüdümlü bir biçimde çalışarak, amaçlanan yüksek satış hacmine ulaşmaya çalışırlar. Yüksek satış hacmini elinde bulunduranlar ise kahramanlaşmaktadır. Söz konusu bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli ve satış yöntemleri başarılarında önemli bir yer tutan pazarlama, t keticiler n , elektronik gibi alanlarda çalışan işletmelerde görülmektedir (Yolcu, 2016).

şirketin  zerine İddiaya Gir Kültürü: Bu tür örgüt kültürü geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske girilen ve izlenen stratejilerin başarıları hakkında çok uzun bir süre sonra bilgi sahibi olunan örgütlerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim bu örgüt tipinin temel özelliğidir. Ağır makine sanayi, uzay araştırmaları ve örgütlerin araştırma ve geliştirme bölümleri bu tür kültürün örnekleri gösterilebilir (Aksoy ve diğerleri 2005:209).

Süreç Kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük olan karalar ile çevreden alınan geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Bu kültürde, örgüt çalışanları oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya özen göstermektedir. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça önemlidir. Çalışanlar kararların nasıl alındığı ve nasıl icra edildiği konuları ve bu konularda çıkarılan yönetmelik ve yönergeler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektedir (Eren, 2005: 437). Bu kültürün hâkim olduğu kurumlar, modern dünyaya uyum sağlamakta zorlanabilmektedirler. Kamu kuruluşları, sigorta şirketleri, bankalar ve işletmelerin hesap işleri bölümlerinde bu kültür tipine rastlanmaktadır.

2.2.11.11. Byars Modeli

Byars geliştirdiği model için iki boyutlu bir örgütsel kültür ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan birincisi bireylerin davranışlarının niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Birinci boyutta bireylerin nitelikleri katılımcı olmayan-katılımcı, sistematik-etkilesen, müteşebbis- bütünleşik ayrımlarına tabi tutulurken, ikinci boyutta örgütün çevreye karşı gösterdiği faaliyetler tepkisel etkisel boyutlarında değerlendirilmektedir. Söz konusu boyutlarda örgüt kültürleri değerlendirilmektedir (Leblebici ve Karasoy, 2009).

İNSANLAR	Katılımcı Olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, 2005: 433.

Şekil 2.5. Organizasyonel Kültürün Sınıflandırılması

Şekil 2.5’te iki boyut vardır. Bunlardan biri, katılımcılık boyutu ikincisi ise faaliyetler boyutudur. Faaliyetler örgütün karar verme, düzenleme yapma, planların yürütülmesi ve fikirlerin meydana getirilmesinde kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta örgütler tepkisel ve etkisel olarak sınıflara ayrılmıştır. İnsanlar boyutunda ise çalışanlar ve müşteriler arasında iletişim ve ilişkilerin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler, iletişimde güçlü ve hem çalışanların hem de müşterilerin isteklerine, ihtiyaçlarına cevap verebilecek seviyededirler. Bunlar katılımcı kültür adını alır. Hâlbuki çalışanlar ile müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek olmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur (Eren, 2005: 432-433).

Farklı kaynaklar dikkate alındığında Byars modelinde kültür çeşitleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

Etkileşen Kültür: Bu kültürde esas amaç çalışanların ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması esastır. Bu kültürde en önemli mesele, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültürde kurumun amacı, çevreyi etkilemekten çok, rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılamaktır (Eren, 2007: 151).

Bütünleşik Kültür: Bu kültür çalışan ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Bunu, yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar göstererek kısaca çevreyi etkileyerek oluşturmaktadır (Paylı, 2017).

Sistematik Kültür: Katılımcı olmayan ve çevreye karşı tepkisel faaliyet gösteren örgütlerde hâkim olan kültürdür. Bu kültürler, prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Karar verme mekanizması, dış çevre etkileşimine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır, bu nedenle de katılımcılık yoktur (Durmaz, 2010).

Müteşebbis Kültür: Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde bireysellik oldukça fazladır, yani yenilikçidir. Ancak bu kültürde katılımcılığın ve grup halinde karar vermenin olmaması nedeniyle çalışanların katılımının doğuracağı yaratıcılığı ve onların isteklendirmelerini azaltır. Küçük örgütlere uygundur (Eren, 2005:433).

2.2.11.12. Hofstede'nin Örgüt Kültür Modeli

Geert Hofstede 1980 yılında 40 ülkede IBM çalışanlarına tutum ve değerleri ölçen anketler uygulamış ve araştırmada, kültürel değerlerin kültür ayırımında önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, örgüt çalışanlarını birbirinden ayırt eden dört temel değer ortaya çıkmıştır. Bunlar: güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erilik-dişiliktir (Bal, Akdemir ve Avcı, 2015).

Kültürel boyutlar kuramı Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş, çok uluslu şirketlerin ulusal kültürlerinin işletme değerleri ve kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla 60.000 IBM çalışanıyla, 1975-1980 yılları arasında yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Çalışma öncelikle dört ana boyut üzerinden yürütülmüş, daha sonra iki boyut daha eklenmiştir. Hofstede'in bu araştırması uluslararası iletişim, organizasyonel iletişim ve halkla ilişkiler dinamiklerini anlamakta yardımcı olacak araştırmaların bir başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Sarıtaş ve Öztürk, 2018).

Hofstede'nin kültürel değer boyutlarının, bir eksen üzerinde düşünüldüğünde yüksek ve düşük olarak iki yönünün olduğu görülmektedir. Mesela, anaerkillik-ataerkillik değer boyutuna göre bir toplum anaerkillikten uzaklaşırken ataerkilliğe doğru evrilmektedir. Bunun tam tersini söylemek de mümkündür. Bu bağlamda bir toplum ya anaerkil ya da ataerkil diye nitelendirilmektedir (Koçal ve Erkenekli, 2016).

Hofstede tarafından ortaya konulan örgüt kültürünün boyutları aşağıdaki açıklanmıştır:

Güç Uzaklığı (Güç Mesafesi): Güç uzaklığı, bir toplum içerisinde güç kavramını güce daha çok sahip olanlarla daha az sahip olanların nasıl algıladığı, bu kavrama nasıl bir anlam kattığı ve gücün o toplumdaki ilişkileri nasıl düzenlediği ile ilintilidir. Her toplumda gücün dağılımı, gücü elinde bulunduranların tutumları ve güce karşı geliştirilen davranışlar farklıdır (Yılmaz, 2009).

Hofstede, güç mesafesinde, bireylerin örgüt içerisindeki davranışları ve ast üst ilişkileri ile ilgilenmiştir. Yazara göre, üstlerin astlara otokratik mi yoksa paternalistik mi yaklaştığı, örgütsel kararların alımında üstlerin tek başına mı karar verdiği yoksa astlarına mı danıştığı güç mesafesi ile ilgilidir. Bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması hiyerarşik yapının yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Yeloğlu, 2011).

Tablo 2.5. Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplamların Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalı.
Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
Âdem-i merkezilik popülerdir/yaygındır.	Merkezlilik popülerdir.
Örgütün en tepesinde ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının anlatılmasını beklerler.
İdeal patron bol kaynaklı bir demokrattır.	İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokrattır.
Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de popülerdir.
Herkes eşit haklara sahiptir.	Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.

Kaynak: Uslu, O. Ardiç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi. C 15, S 12. p.317

Tablo 2.5'te Hofstede tarafından ortaya konulan güç mesafesi boyutunda güç mesafesi düşük ve yüksek toplumların özellikleri yer almaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, bir kültürdeki insanların belirsiz, bilinmedik durumlarla nasıl başa çıktıklarını ifade eder. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürler, farklı olanı tehlikeli olarak algılar, olumlu ya da olumsuz olarak, sonucunu bilmediği riskleri almaz. Bu toplumlarda kurallar önemlidir ve bu toplumlar sert tabulara sahiptir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda tek doğru kendilerinin sahip olduğudur. Bu özellikteki toplumlarda uzman görüşleri her zaman önemlidir (Sarıtaş ve Öztürk, 2018).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürler, farklılıktan, değişimden korkmazlar, aksine severler; onlar için değişim ve yenilik kabul edilebilirdir. Belirsiz durumlarda bilinmedik riskler almaktan çekinmezler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumların aksine kuralların sınırlandırıcı olduğu düşünülür ve uzman görüşünden ziyade genel ortak sağduyuya önem vermektedirler (Sarıtaş ve Öztürk, 2018).

Tablo 2.6. Belirsizlikten Kaçınma Derecelerinin Karşılaştırılması

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik yaşamın normal bir özelliğidir.	Yaşamın doğasında olan belirsizlik mücadele edilmesi gereken bir tehdittir.
Toplumda düşük kaygı düzeyi.	Toplumda yüksek kaygı düzeyi.
Farklı olan heyecanlıdır.	Farklı olan tehlikelidir.
Yaşamı günü gününe kabul etme.	Geleceğe ilişkin büyük kaygılar.
Bilinmeyen tehlikelere karşı rahatlık.	Bilinmeyen tehlikelere karşı endişe.
Zaman yönlendirme aracıdır.	Zaman paradır.
Sadece ihtiyaç olduğunda çalışma.	Çalışmaya karşı özel istek.
Yeni fikir ve davranışlara tolerans.	Yeni fikir ve davranışlara direnç.
Genel ve az sayıda kurallar.	Kesin ve çok sayıda kurallar.
Protesto kabul edilebilir bir davranıştır.	Protestoların bastırılması gerekir.
Tolerans, ılımlılık.	Tutuculuk, aşırılık, kanun ve düzen.
Gençlere karşı pozitif tutumlar.	Gençlere karşı negatif tutumlar.
Bir gurubun doğruları başkalarına zorla kabul ettirilemez.	Sadece bir tek doğru vardır.
Psikoloji ve bilimde deneycilik eğilimi.	Psikoloji ve bilimde büyük teorilere eğilim.

Kaynak: Gümüş, Y. Uslu, M. Özyaşar, H. (2016). Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Kabulünde Milli Kültürün Etkisi: Afro-Avrasya Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Afro-Avrasya Özel Sayısı. p.602.

Belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük olan toplumların temel özellikleri ile yüksek olan toplumların temel özellikleri Tablo 2.6’da karşılaştırılmıştır.

Bireycilik/Toplumculuk: Bu boyut birey ile bireyin içinde yaşadığı toplumun ilişkisini tanımlar. Kısaca, birey olarak kişinin ne istediği ile bağlı olduğu topluluğun çıkarlarının çatışmasıdır. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerinin ve çekirdek ailelerinin çıkarlarını her şeyin üzerinde görürken toplulukçu kültürlerde bağlı bulundukları topluluğun çıkarlarına öncelik verirler. Ayrıca bireyci kültürlerde, kişisel hedefler topluluğun hedeflerinden önce gelmekte, kişisel sorunlar topluluğun sorunlarından önce ele alınmaktadır (Birsel, İslamoğlu ve Börü, 2009).

Bireycilik/toplulukçuluk, birey–toplum ve birey–grup ilişkisini açıklayan önemli bir kültürel boyuttur. Her birey sahip olduğu isteklere bağlı olarak çıkarlarını gözetmektedir. Aynı zamanda, ait olduğu toplumsal birimin, grubun ya da cemaatin de çıkarları söz konusudur. Bu durumda çıkarlar, ait olunan grubun çıkarlarıyla ya paralel olur ya da çelişebilir. Aynı çıkarlar kişiyi belirli hedefler doğrultusunda motive ederken, çelişen ya da çakışan çıkarlar ise bir çatışma atmosferine sürüklemektedir. Bireycilik ya da toplulukçuluk böyle bir çatışma durumunda, kişinin kendi çıkarlarına mı, ait olduğu toplumun çıkarlarına mı öncelik vereceğini belirleyen bir durumdur. Kişinin kendi önceliklerine yönelmesi bireyci, toplumun önceliklerine yönelmesi ise toplulukçu bir anlayışı yansıtmaktadır. Bazı toplumlarda bireyci değerler desteklenirken bazı toplumlarda ise toplulukçu davranışlar benimsenmekte ve bireyci davranışlara yönelim dışlanmaktadır. Bireycilik katsayısı yüksek olan toplumlarda bireyler, kendilerini üyesi oldukları gruptan daha önemli bulurlar (Halis, Şenkal ve Türkay, 2010).

Tablo 2.7. Bireycilik Derecelerinin Karşılaştırılması

Düşük Bireycilik	Yüksek Bireycilik
Aileyi veya gurubu genişletmek ve sadakatleriyle onları güçlendirmek için dünyaya gelinir.	Herkes kendisine ve yakın aile çevresine bakmak için yetiştirilir.
Kimlik bir sosyal gruba ait olmanın bir fonksiyonudur.	Kimliğin temeli bireydir.

“Biz” kavramı hâkimdir.	“Ben” kavramı hâkimdir.
Uyum her zaman korunmalıdır ve zıtlamalardan kaçınılmalıdır.	Kişinin aklından geçeni söylemesi dürüstlüğü gösterir.
Yüksek yoğunluklu iletişim.	Düşük yoğunluklu iletişim.
Eğitimin amacı nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenileceğini öğrenmektir.
Yöneticilik grupların yönetimidir.	Yöneticilik bireylerin yönetimidir.
Düşük kişi başı gayri safi milli hâsıla.	Yüksek gayri safi milli hâsıla.
Ekonomik sistemde devletin hâkim rolü.	Ekonomik sistemde devletin kısıtlanmış rolü.
Fikirler gurup üyeliğiyle belirlenir.	Herkesin özel fikirlere sahip olması beklenir.
Gurup özel yaşama müdahale edebilir.	Herkes özel yaşam hakkına sahiptir.
Bir organizasyona dâhil olmanın gereği ahlaki değerlerdir.	Bir organizasyona dâhil olmanın gereği bireysel çıkarlardır.
Küçük ve yavaş olan güzeldir.	Büyük ve hızlı olan güzeldir.

Kaynak: Gümüş, Uslu ve Özyaşar, 2016:600.

Bireycilik derecelerine göre toplumların temel özellikleri Tablo 2.7’de karşılaştırılmıştır.

Erillik/Dişillik: Başarı ve bir işin üstesinden gelebilme gibi erkekçe değerler ile fedakârlık ve yaşam kalitesi gibi kadınca değerlerin arasındaki oranı belirler. Eril bir toplumda baskın değerler başarı ve üstünlüktür, dişil kültürler için ise başkalarını önemsemek ve yaşam kalitesini artırmak en önemli değerler arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2009).

Rekabet, başarı, performans, terfi, atılganlık, kazanç gibi materyalist değerlerin egemen olduğu ve insanın ikinci plana atıldığı toplumlar, ataerkil toplumlardır. Anaerkil toplumlarda ise; insan ilişkileri materyalist değerlerden üstün tutulmakta yaşam kalitesi, dayanışma, duygudaşlık, yardımseverlik, güvenlik, diğerleriyle iyi ilişkiler, iş birliği ve çevrecilik gibi değerler önemli görülmektedir. Anaerkil toplumlarda güçsüze, ataerkil toplumlarda güçlüye sempati duyulmaktadır. Anaerkil toplumlar yaşam kalitesi ve insanın önemine değer verirken ataerkil toplumlarda maddi değerler önem kazanmaktadır (Koçal ve Erkenekli, 2016).

Tablo 2.8. Erillik Derecelerinin Karşılaştırılması

Düşük Erillik	Yüksek Erillik
Toplumda hâkim değer diğerlerinin korunması ve bakımındır.	Toplumda hâkim değer maddi başarı ve gelişimdir.

Herkesin ılımlı ve alçakgönüllü olduğu varsayılır.	Herkesin iddialı, hırslı ve sert olduğu varsayılır.
İnsanlar ve samimi ilişkiler önemlidir.	Para ve mülkiyet önemlidir.
Zayıf olana sempati.	Güçlü olana sempati.
Ortalama öğrenci örnek teşkil eder.	En iyi öğrenci örnek teşkil eder.
Yaşamak için çalışmak.	Çalışmak için yaşamak.
İdeal olan refah toplumdur.	İdeal olan performans toplumdur.
Küçük ve yavaş olan güzeldir.	Büyük ve hızlı olan güzeldir.

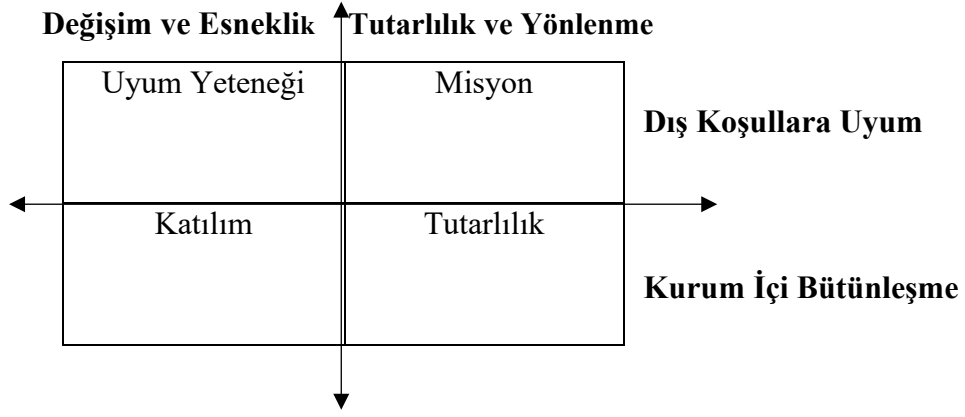
Kaynak: Gümüş, Uslu ve Özyaşar, 2016:601.

Erillik dereceleri düşük olan toplumların temel özellikleri ile yüksek olan toplumların temel özellikleri Tablo 2.8’de karşılaştırılmıştır

Hofstede, kendi yaptığı çalışmada Türk toplumunun ortaklaşa kümede olduğunu belirtmektedir. Yine Hofstede’nin çalışmasında, Türk kültürünü belirsizlikten kaçınma seviyesinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Hofstede, Türk Toplumu’nun güç mesafesi derecesinin yüksek olduğunu ve bu derecenin belirsizlikten kaçınma ile de pozitif ilişki gösterdiğini de savunmuştur. Bu Sargut’un ele aldığı varsayımlardan da biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak Hofstede’nin yaptığı araştırmada, Türk Toplumu’nun dışıl özellikler gösterdiği bulgusu elde edilmiştir (Yeloğlu, 2011).

2.2.11.13. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra 1995 yılında, örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler vb) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşmuştur (Yahyagil, 2014).



Kaynak: Yahyagil, M. Y. (2014). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. Yeditepe Üniversitesi Dergisi. Sayı 4. Cilt 1. p.10.

Şekil 2.6. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra, dış koşullara uyum, “kurum içi bütünleşme, değişim ve esneklik, durağanlık ve yönelim” boyutlarının altında katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olarak dört temel kavramsal boyut oluşturmuşlardır. Katılım ve Tutarlılık boyutları kurum içi bütünleşme dinamikleri üzerine yoğunlaşırken, Uyum ve Misyon boyutları dış koşullara uyum sağlama dinamikleri üzerine yoğunlaşır. Katılım ve Uyum boyutları örgütün değişme kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlarken, Misyon ve Tutarlılık boyutları örgütün durağan kalma kapasitesi ile ilgili özelliklerini tanımlar. Örgüt kültürünü ölçmek üzere tasarlanan modelin tutarlılık, katılım, uyum ve misyon olarak sıralayabileceğimiz dört temel boyutunu açıklamak gerekirse (Özgeldi ve Orki, 2018):

Tutarlılık (consistency): Örgütün dış çevresindeki beklemediği durumlar ve riskler karşısında güçlü durabilmesini sağlayan, amaçlarına ulaşmak için sorunların çözümünde izlediği yaklaşımı açıklayan boyuttur.

Katılım (involvement): Rekabetçi bir çevrede örgütün ayakta kalabilmesi için takım çalışması ve güçlendirmenin olması gerektiğini açıklayan boyuttur.

Uyum (adaptability): Örgütün dış çevresinde oluşan olaylara uyum sağlayabilmesini ve bir denge kurabilmesinin gerekliliğini ifade eden boyuttur.

Misyon (mission): Misyon, örgüte ve çalışanlara yönlerini ve amaçlarını gösterir, çünkü başarılı örgütler gelecekteki amaçlarını, hedeflerini, konumlarını ifade eden vizyona sahiptir.

Ayrı ayrı değişken seçimleri yerine işletme kültürü bileşenlerini toplu olarak bir araya getiren Denison Örgüt Kültürü Modeli'nde; içsel bütünlüğün sağlanması *katılım* ve *tutarlılık* boyutlarında gösterilecek başarıya bağlıdır. Bununla beraber model, işletme performansı için sadece içsel bütünlüşmeyi değil, aynı zamanda pazar ve paydaşlardan gelen talep ve isteklere göre işletmelerin adaptasyon ve değişim yeteneğinin örgütsel öğrenme yoluyla başarıyla sağlanmasını gerektiren *uyum* boyutunu ve belirlenen amaç ve hedefleri somutlaştırarak stratejik olarak kullanılabilmesini sağlayan *misyon* boyutunu kapsamaktadır (Böyükaslan, Aşıkoğlu ve Özkara, 2017).

Alan araştırmalarında Denison Modeli'nin en çok tercih edilen model olmasının işletme kültürünü içsel bütünlüşme ve dışsal uyum şeklinde iki ana ekseninde ele alması ile işletme kültürünün gerek paylaşılan değerler, temel inançlar gibi örgüt içi değerlere ve iş yapma tarzı gibi örgütsel davranış özelliklerine, gerekse işletme içi yeteneklerin pazar ve paydaş çevresine göre uyum gücünü ölçme yeteneğine duyulan güven ile açıklamak mümkündür ((Böyükaslan, Aşıkoğlu ve Özkara, 2017).

2.2.12. Türkiye İçin Yapılmış Bazı Örgüt Kültürü Çalışmaları

Öztürk ve Maral (2015) hazırladığı makaledeki ölçek, Terzi (2005) tarafından öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilmiş, geçerlik ve güvenirliği test edilerek kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki okullardaki müdür yardımcılarının duygusal ve devam bağlılığı ile görev kültürü ve destek kültürü daha baskın olarak algılanmaktadır. Erkek müdür yardımcılarının duygusal ve devam bağlılıkları ile görev, başarı ve bürokratik kültür alt boyutları kadın meslektaşlarına göre daha belirgin olduğu belirtilmiştir. Kıdem arttıkça devam bağlılığı ve destek kültürü alt boyutunun da arttığı açıklanmıştır. Müdür yardımcılarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı

ve normatif bağıllık değişkenleri görev kültürü, başarı kültürü, destek kültürü ve bürokratik kültür alt boyutlarını üçte bir oranında açıkladığı ortaya konmuştur. Araştırmada, örgüt kültüründeki bir birim artışın, örgütsel bağıllıkta 0,523 bir artışa neden olması beklenmiştir.

Polat ve Meydan (2011) ortaya koydukları çalışma da örgütteki hiyerarşi eğilimi, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi eğilimini ölçümleyen altı maddesi ile ölçümlenmiştir. Güç mesafesinin yüksek olduğu Türk kültüründe hiyerarşi eğiliminin yüksek olması, bireylerin sınırlarının başlama ve bitme yerlerinin belirgin olması ve örgüt içinde kuralların hâkim olması bireyler tarafından istenen bir ortam yaratılmasına neden olabileceğinden bireylerin örgütlerine olan bağıllıkları üzerinde olumlu etki yapacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca bireylerin örgüt içinde hiyerarşi ve güç görme istek ya da beklentileri onların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin artmasına neden olabilecektir. Böyle bir durumda bireylerin örgütlerine bağıllıkları, örgütleriyle özdeşleşmelerinden etkilenebilir. Yapılan analiz sonucunda bireylerin örgütteki hiyerarşi eğilimine yönelik algılarının artması ile birlikte örgüte bağıllıklarının ve örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte örgütleriyle özdeşleşen bireylerin örgütlerine bağlanma düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Güç ve hiyerarşi eğilimi yüksek bir örgütte bunları bulmalarının, kendilerinin de bu durumun bir parçası olduğundan kaynaklanarak, örgüte kendilerini yakın ve özdeşleşmiş hissedebildiklerini ve bunun sonucunda da örgütlerine bağıllık duygularının gelişebildiğini göstermektedir. Ortaya konan bu bulgu yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içinde hiyerarşinin, kimin kime bağlı olduğu, kime karşı sorumlu olduğu ve kimden talimat alacağının net olması, yönetsel ilişkileri daha net olarak ortaya koyacağından, bireyleri belirsizliklerden uzaklaştırabileceği görülmektedir.

İpek (2012) yaptığı araştırmada veri toplama aracı olarak İpek (1999) tarafından geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği kullanılmış. Araştırma sonucunda ortaöğretimde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgüt kültürü algıları her iki boyutta da birbirine yakın ve orta düzeyde gerçekleşmiştir. Bir başka ifadeyle öğretmenlerin görev yaptıkları ortaöğretim kurumlarında hem geleneksel hem

de çağdaş örgüt kültürünü aynı düzeyde algıladıkları görülmüştür. Öğretmenlerin örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, bayan öğretmenlerin geleneksel örgüt kültürü algılarının erkek öğretmenlerinin bu boyuta ilişkin algılarından istatistiksel olarak daha üst düzeyde gerçekleştiği; ancak çağdaş örgüt kültürü algılarının, öğretmenlerin cinsiyetine bağlı olarak istatistiksel açıdan farklılaşmadığı gözlenmiştir. Bu sonuç, bayan öğretmenlerin okullarındaki kültürü, erkek öğretmenlere göre daha otoriter ve bürokratik algıladıklarını göstermektedir. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgüt kültüründen kestirilmesine yönelik olarak ulaşılan sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının hem kurumsal sorumluluk hem de bireysel sorumluluk boyutlarında örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak yordayabildiği görülmektedir. Özetle ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin, kurumlarına ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak kestirilebildiği, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını geleneksel örgüt kültürü algılarından çok çağdaş örgüt kültürü algılarının belirlediği görülmüştür.

Şeşen (2011) yaptığı çalışmada örgütteki hiyerarşi ve kuralcılık eğilimi, Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinin hiyerarşi eğilimini ölçümleyen 6 maddesi ve kuralcılık eğilimini ölçümleyen 3 maddesi ile ölçümlenmiştir. Araştırma sonuçları örgütte kuralların ve hiyerarşinin yüksek olmasının liderden tatmin üzerinde olumlu bir etki yaptığını, ayrıca adalet algısının artmasıyla liderden tatmin duygusunun arttığını, bununla birlikte adalet algısının örgüt kültürü ve liderden tatmin ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Araştırmanın bulguları daha detaylı incelendiğinde örgüt kültürünün, kuralcılık eğiliminin adalet algısı boyutlarından dağıtım, kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını yordamakta olduğu görülmektedir. Bu durum, örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme düzeyinin artmasının, bireylerin örgüt içindeki dağıtımların daha adaletli olduğunu algılamalarına; örgüt içinde uygulanan süreçlerde, hassaslık, kibarlık ve saygı algılarının artmasına neden olmakta ve süreçler ile ilgili yapılan açıklama ve verilen bilgilerin yeterli olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Araştırmanın diğer bir bulgusu ise, örgüt kültürünün liderden tatmin üzerindeki etkisinde adalet algısının bilgisel adalet

boyutunun aracılığının olduğudur. Yani örgüt içinde bireylere liderlerinin yeterli seviyede bilgi veriliyor oluşu, liderden tatmin olma duygusu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Araştırmanın bulguları yönetsel uygulamalara yönelik olarak değerlendirildiğinde, liderlerinden tatmin olan bireylerin daha iyi performans gösterecekleri, liderlerinin istek ve talimatlarını daha dikkatli olarak yerine getirecekleri ve bunun da örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olabileceği değerlendirilerek, örgüt içinde liderlerin astlarını örgütsel süreçler ile ilgili bilgilendirmelerinin önemli olabileceği görülmektedir.

Mengenci ve Topçu (2011) yaptıkları çalışmada, örgüt kültürüne ait ölçek Danışman ve Özgen (2003) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar örgüt kültürünün Türk sivil havayolu firmalarında EKY (Ekip Kaynak Yönetimi) uygulamalarını etkilediğini göstermektedir. Türk sivil havayolu firmalarında örgüt kültürü ile EKY etkileşimini inceleyen bu çalışmada örgüt kültürünün etkisinin EKY üzerinde beklenen düzeyde olmadığı görülmektedir. Çalışma kapsamında önemli bilgiler elde edilmiş olsa da çalışmanın bazı kısıtlarının olması göz ardı edilmemelidir. Danışman ve Özgen (2003) tarafından kapsamlı bir yazın taraması yapılarak geliştirilen kültürel boyutlardan 7'si EKY boyutları ile ilişkili olabileceği düşüncesi doğrultusunda araştırma kapsamına alınmıştır.

Atık ve Üstüner (2014) tarafından yapılan çalışmada kullanılan “Örgüt Tipi Ölçeği” Parry (2004) tarafından geliştirilen ve 24 madde ve üç alt boyuttan oluşan “Örgüt Tipi Ölçeği” ile Wallach (1983) tarafından geliştirilen ve benzer şekilde 24 maddeden oluşan “Örgüt Kültürü Ölçeği” temel alınarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Geliştirme sürecinde öncelikle belirtilen ölçekler orijinal dillerinden (İngilizce) Türkçeye iki İngilizce öğretmeninden yardım alınarak çevrilmiştir. Türkçe çeviriler tekrar İngilizce ye çevrilerek, başka iki İngilizce öğretmenine yaptırılan orjinalleri ile karşılaştırılması üç İngilizce okutmanından yardım alınarak yapılmıştır. Araştırmanın yapıldığı yirmi dört okuldan yirmi ikisinde baskın olan örgüt tipinin bürokratik örgüt tipi olduğu, bir okulda baskın olan örgüt tipinin hem bürokratik hem yenilikçi örgüt tipi olduğu ve bir okulda ise baskın olan örgüt tipinin yenilikçi örgüt tipi olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarına orta düzeyde bir

bağlılık gösterdikleri gözlenmiştir. Bu durum son dönemlerde toplumun öğretmenlere verdiği değerin öğretmenlerce azaldığının hissedilmesi, öğretmenlerin yer değiştirmelerinin zorlaşması, öğretmenlerin evrak yüklerinin artması ve öğretmenlerin maaşlarını yetersiz bulmasından kaynaklanmış olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarının örgüt tipine ilişkin görüşlerinin; bürokratik, destekleyici ve yenilikçi boyutlarda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin okullarının örgüt tipine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre bürokratik boyutta anlamlı bir farklılık göstermiştir. 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler, 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerden okullarını daha bürokratik olarak algılamaktadırlar.

Özgözü (2017) hazırladığı çalışma da Fırat (2007) tarafından geliştirilen Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 48 maddeden oluşmuştur. Ölçek, demokratik yönetim ve katılım, işbirliği, destek ve güven, okul-çevre ilişkisi ve bütünleşme ve aidiyet olmak üzere dört boyuttur. Araştırmada; öğretmenlerin kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme algılarına bakılmış, özel okullardaki öğretmenlerin algılarının resmi okullarda görev yapanlara göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada özel okulların kurumsal imaj algıları resmi okullara göre daha yüksektir. Yine özel okulların örgüt kültürü algısı resmi okullara göre daha olumludur. Buna göre, özel okullar resmi okullarla kıyaslandığında; özel okulların daha demokratik ve katılımcı yönetildikleri, işbirliği, destek ve güvenin daha fazla olduğu, okul ve çevre ilişkilerinin daha uyumlu olduğu, çalışanların daha fazla bütünleştiği ve aidiyet duygularının daha yüksek olduğu bir örgüt kültürüne sahip oldukları söylenebilir. Özel okullar kurumsal imaj ve örgüt kültürünü daha fazla önemsemişler ve böylece resmi okullardakilere kıyasla, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini daha yüksek düzeyde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir korelasyon tespit edilmiştir. Resmi ve özel ilköğretim okullarında örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşmeyi yordadığı analiz sonuçlarında görülmektedir. Araştırmada son olarak kurumsal imaj ve örgüt kültürü alt boyutlarından oluşan değişken kombinasyonunun örgütsel özdeşleşmeyi yordamasına olan katkıları incelenmiştir. Değişkenler arasında

örgütsel özdeşleşme ile en yüksek ilişki kurumsal imajın duygusal çekicilik boyutuna aittir. Bunu örgüt kültürünün okul çevre ilişkisi, bütünleşme ve aidiyet, demokratik yönetim ve katılım boyutlarının izlediği görülmektedir.

2.2.13. Türkiye’ye Uyarlanmış Bazı Örgüt Kültürü Çalışmaları

Gül ve Aykanat (2012) hazırladıkları çalışmada örgüt kültürünü ölçmek için Hofstede tarafından geliştirilmiş olan Örgüt Kültürü Ölçeğinden (ÖKÖ) yararlanılmıştır. Örgüt Kültürü Ölçeği, Canan Emet (2006) tarafından yapılan araştırmada kullanılan sorulardan uyarlanmıştır ve soru sayısı 20 olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünün ölçülmesine yönelik anket sonuçlarına baktığımızda olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu bilgiler ışığında karizmatik liderlik davranışları sergilendiği bir örgüt kültürüne sahip olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmanın anket sonuçları güvenirlik analizi ile test edilmiş statükoyu sürdürmeme hariç tüm değişkenlerin güvenirlik analizleri kabul edilmiştir. Karizmatik lider özelliklerinin örgüt kültürü ile ilişkilerin pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Çevresel duyarlılık gösterme de daha güçlü ilişki bulunmuş üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ise en zayıf ilişki olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda Ardahan Valiliğinde karizmatik liderlik davranışı sergilendiği ve karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü oluşturulmasında etki ettiği görülmüştür.

Aktaş ve Şimşek (2014) yaptıkları araştırmada örgüt kültürü ölçeği olarak Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmış. Bu ölçek Çalışır’ın (2008) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliği konu uzmanı iki öğretim üyesi tarafından kontrol edilmiştir. Çalışır’ın (2008) araştırmasında ölçek uyarlamasında tersine çeviri yapılmadığı ifade edildiğinden, İngilizceye hâkim bir araştırmacı tarafından tersine çeviri yapılarak orijinal ölçekle anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Dilbilgisi ve anlamsal açıdan yapılan ufak düzenlemelerle aynı ölçek elde edilmiştir. Örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ile ilişkisine bakıldığında ise savunmacı sessizlik klan (mevcut) ve adhokrasi (mevcut) kültürüyle negatif yönde ilişkilidir. Kabullenici ve savunmacı sessizlik hiyerarşi kültürüyle pozitif yönde ilişkilidir. Hiyerarşi kültürü, bireyin ve bireysel özelliklerinin geri plana itildiği, çoğu zaman örgütsel

yapının bireyin önüne geçtiği bir örgütsel kültürü temsil etmektedir Pazar kültürünün bağlamsal performansı olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Pazar kültürünün görev ve bireysel performansla olan ilişkisi anlamlı olmamakla birlikte negatif eğilimlidir. Rekabet ve hedef odaklı çalışma, pazar kültürünün temel yaklaşımlarındandır. Öte yandan örgüt kültürü algısı (mevcut ve tercih edilen), örgütsel sessizlik tutumları ve demografik verilerin algılanan bireysel performans üzerindeki rolü sorgulanmıştır. Örgüt kültürünün performansı açıklamada örgütsel sessizlik üzerine artısal geçerliği (incremental validity) olduğu görülmektedir. İlişkisel sessizlik arttıkça ve örgüt daha az pazar yönelimli oldukça bağlamsal performansın artacağı belirlenmiştir.

Özdemir (2015) hazırlamış olduğu çalışmada kültürü tanımlamak ve boyutlarını ortaya çıkartmak için “rekabet eden değerler” modeli kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar bu modelin örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılabileceğini göstermektedir. Öney-Yazici ve arkadaşları (2007), Cameron ve Quinn’in (1999) 24 soru içeren dört tipolojili kültür modelini Türk inşaat sektöründe kullanmış ve her dört tipolojinin güvenilirliğini yüksek bulmuşlardır. Bayazıt ve Koçaş’ın (2010) Türkçeye çevirdiği ölçek araştırmacılarından izin alınarak bu çalışmada uygulanmıştır. Toplam 16 madde, esneklik- kontrol ve iç odaklılık- dış odaklılık olmak üzere iki temel boyutta kültür tiplerini (bürokrasi, klan, girişimci ve pazar tipleri) 4’er madde ile ölçmektedir. Yapılan analizde İŞKUR çalışanlarının baskın olarak paylaştıkları ortak değerlerin olmadığı ortaya çıkmıştır. Kurumu tanımlayacak, kimlik oluşturacak bir kültür tipi tespit edilmemiştir. Bu çalışmada çalışanlarla yapılan görüşmelerde, çalışanların Kurum’un genel iklimiyle ilgili olumsuz algıları var olan değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmediğine, bu nedenle de baskın bir kültür tipinin ön plana çıkmamasına neden olmaktadır. Çalışanların Kurum’daki çalışma süreleri kısa olmasına rağmen, mevcut kültürel sistemi reddettikleri düşünülmektedir.

Özarallı (2015) hazırladığı makalede çalışanların içinde bulundukları örgüt kültürünü ne ölçüde rekabet, kişisel başarı ve kazanmaya ya da uyum, destek ve iş birliğine dayalı olarak algıladıklarını belirlemek için Cooke ve Rousseau’nun (1988) geliştirdiği Örgüt Kültürü Envanterinin Başarı odaklı ve iş

birliği odaklı kültür alt boyutlarını Türkçe 'ye çevirerek kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları Türk katılımcıların çatışma çözümünde daha aktif olarak çatışma konusu ve kişilerle yüzleşme yolunu tercih ettiklerini göstermektedir. Hükmetme ya da zorlama tarzının ikinci sırada tercih edilmesi, buna karşın daha pasif olan uyma ve kaçınma tarzlarının daha az benimsenmesi, Türk katılımcıların çatışmalardan kaçmayı ya da ilişkiyi sürdürmek adına kendilerini feda etmeyi tercih etmediklerini göstermektedir. İşbirliğine dayalı örgüt kültürü ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rekabete dayalı örgüt kültürü ile zorlama, kaçınma ve uyma çatışma tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu kısmen doğrulanmıştır. İşe ilişkin olumlu duygusal iyilik algısı ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, çatışmaların yaşandığı ortamın ve çatışmaların içinde yer alan aktörlerin duygu durumlarının etkin çözüm stratejilerine olan katkısına dikkat çekmektedir.

şimşek ve Babaoğlan'ın (2015) alışmalarında Physey'in (1993) kuramı temel alınarak İpek (1999) tarafından geliştirilen rgtsel Kültür leği kullanılmıştır. İpek (1999) tarafından geliştirilen rgtsel Kültür leği g kültürü, rol kültürü, başarı kültürü, destek kültürü olmak üzere dört boyut içermektedir. Fakat aynı ölçek kullanılarak İpek (2012), Saklı ve İpek (2012) tarafından yapılan iki araştırmada toplanan veriler üzerinde yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçek maddelerinin biri orijinal ölçekte g kültürü ve rol kültürü boyutlarını içeren "geleneksel örgüt kültürü"; diğer i se başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarını içeren "ağdaş örgüt kültürü" şeklinde iki faktör altında toplandığı görülmüştür. Araştırmada okul yönetici görüşlerine göre okulların ağdaş örgüt kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir. Buna göre okulların işleyişinde çalışanlar arasında işbirliği, başarı, destekleme, sahiplenme gibi olumlu duygu ve düşüncelerin hâkim olduğu söylenebilir. Bunun dışında araştırma sonucunda öğretmenlerin okul yönetimiyle çatışmaya girmekten kaçındıkları, okul yöneticilerinin kuralsızlıkları önlemek için sık denetim yaptığı; yöneticilerin iş ve işlemlerde gereksiz ayrıntılara ve formalitelere önem vermedikleri ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin okullarındaki çalışanların çalışmalarını takip ettiği ve çalışanlarının elde ettiği başarıları desteklediği

görülmüştür. Ayrıca okullarında eğitim-öğretim faaliyetlerini iş birliği içinde planladıkları, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açık oldukları, ödüllendirmede başarıyı ölçüt aldıkları ve aldıkları kararları yeterli bilgi temeline dayandırdıkları belirlenmiştir. Okullarındaki herkesin kendini okulun bir parçası olarak gördüğü, okulunu dışarıya karşı her açıdan savunduğu ve başarıyı hedeflediği, başarının elde edilebilmesi için de herkesin gerekli sorumluluğu üstlendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin genel olarak başarı elde edebilmek için risk almaktan çekinmedikleri ifade edilmiştir.

Erdurmazlı (2016) tarafından yapılan çalışma da Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” isimli çalışma ile literatüre giren örgüt kültürü modeli esas alınarak 2000 yılında bizzat Daniel Denison tarafından geliştirilmiş olan bu ölçek Yahyagil (2004) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışmaları titizlikle yapılarak dilimize uyarlanmış ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda bilgi teknolojileri kullanımının örgüt kültürü üzerine doğrudan bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç kuramsal çerçevede belirtilen ve bilgi teknolojilerinin diğer örgütsel faktörler üzerine doğrudan etkisinin olmadığını süren çalışmaları destekler niteliktedir. Kullanılan ölçeklerdeki soru maddeleri ve seçeneklerin frekans ve yüzdesel dağılımlarına bakıldığında; çalışanların örgüt kültürü boyutları algılamalarına ait ortalama puanları arasında önemli farklara rastlanmamış, tam tersine büyük bir çoğunlukla cevapların benzer olduğu görülmüştü. Analiz sonucunda tespit edilen, çalışanların BT kullanım durumları arasındaki farklılıklar ile ankete katılan bilgi işçilerinin, benzer kültürel algılamaları arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememesi, gerçekte var olabilecek bir ilişkinin, yokmuş gibi görünmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu araştırmanın sonucunda bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine anlamlı etkilerinin olmadığının tespit edilmesinin büyük bir önemi bulunmaktadır. Çünkü bu çalışma bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü kavramlarına bakış açısını değiştirmek gerektiğini göstermesi, günümüz dünyasında insan yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen bilgi teknolojilerinin asıl etkisini ve değerini belirleyen unsurun teknolojiden ziyade bilginin kendisi olduğu konusunda farkındalığı artırması ve bilgi tabanlı sosyal,

ekonomik ve kültürel yaşam içerisinde bilgi teknolojilerinin ancak bir vasıta veya aracı olarak işlev görebileceği düşüncesini kuvvetlendirmektedir.

Çavuşoğlu ve Köse'nin (2016) çalışmasında Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği olarak Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan bu ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) ifade eden dörder seçeneği içermektedir. Ölçek yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir. Bu çalışmada, daha önce Çağlar Kuşçu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; üniversitelerde genel olarak baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri takip etmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %84,6'sının devlet üniversitelerinde çalışması baskın kültürün hiyerarşi kültürünün olması sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca, üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında; kurum türlerine göre örgüt yararına sessizlik davranışının ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin ortalaması daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik davranışının azaldığı; pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik davranışının arttığı söylenebilir. Adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik davranışının azaldığı; klan kültürü ve pazar kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik davranışının arttığı söylenebilir. Klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik davranışının azaldığı; Pazar kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik davranışının arttığı söylenebilir. Klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik davranışının azaldığı; pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik davranışının arttığı söylenebilir. Nihayetinde Pazar kültürünün rekabetçilik, amaçlara ulaşma gibi baskın özellikleri taşıması sebebiyle baskın olduğu örgütlerde fırsatçı sessizlik davranışının artacağı düşüncemiz araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

2.2.14. Türkiye’de Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Terzi (1999) tarafından yapılan doktora çalışmasında Ankara ilindeki özel ve devlet liselerindeki örgütsel kültür yapısının belirlenmesi ve bu kültürel yapının yönetici ve öğretmen görüşleri ile demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Devlet liselerinde en yüksek çıkan örgütsel kültür güç kültürü, en düşük çıkan ise başarı kültürüdür. Özel liselerde en yüksek çıkan örgütsel kültür güç kültürü, bunu başarı, onay ve geleneksel kültür takip ediyor. Örgütsel kültür, devlet liselerinde branşlara göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamıştır.

Baran (2001), yaptığı çalışmada yönetsel açıdan kurumsallaşma düzeyi ile örgüt kültürü arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Çalışmada ilaç sektöründe firmalar katılmış ve kurumsallaşma düzeyi ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğu tespit edilmiş. Yönetsel açıdan beklenen kurumsallaşma düzeyi, yönetsel açıdan algılanan kurumsallaşma düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Yönetsel açıdan algılanan kurumsallaşma düzeyi arttıkça örgüt kültürü daha olumlu algılanmıştır. Örgüt kültürünün olumlu yönde artması ile çalışanların kurumsallaşma beklentisinde arttığı gözlenmiştir. Faaliyet yılı 11 ile 15 yıl arasında olan işletmelerde örgüt kültürü en güçlü ve kurumsallaşma düzeyi en yüksektir.

Güler’in (2005) çalışmasında kadınların aleyhine oluşan cinsiyete dayalı ayrımcılığın, çalışma örgütlerinde yeniden ve farklı boyutlarda üretildiği tezinden hareketle ve toplumsal kültürün bir alt sistemi olan örgüt kültürünün, kadınlar üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Çalışma Trakya bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kadınlarla yapılmıştır. Araştırma bulgularında klan kültürü ile cinsiyete dayalı baskı arasında doğru orantılı bir ilişki çıkmıştır. Klan kültürünün yoğun olduğu örgütlerde, yönetilmekten doğan baskının yüksek olması beklenebilir. Araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır. Bu araştırma sonucuna göre de astların yönetimi ile ilgili baskı ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters bir ilişki vardır. Bu araştırmanın bulgularına göre de iş-özel yaşam dengesi baskısı ile adhokrasi kültürü arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Araştırma bulgularına

göre hiyerarşik örgüt yapılarında yönetilmekten doğan baskı yaşanmaktadır. Ancak bu çalışmanın bulgularına göre pazar kültürünün hâkim olduğu işletmelerde iş ilişkilerinden doğan baskının yaşanmadığı başka bir ifade ile pazar kültürü ile iş ilişkilerinden doğan baskı arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Yücel (2007) yaptığı araştırmanın temel amacı, örgüt kültürü ile öğrenen örgüt olma arasındaki ilişkiyi test etmek ve farklı örgüt kültürüne sahip olan işletmelerin öğrenen örgüt olma bakımından farklılıklarını tespit etmektir. Çalışma Kayseri ve Konya’da faaliyet gösteren 20 ve daha fazla çalışana sahip Küçük ve Orta Büyüklükteki 384 işletmede yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, adokrasi örgüt kültürüne sahip işletmelerin öğrenen örgüt olma durumlarının genel olarak yüksek olduğu ve hiyerarşi örgüt kültürüne sahip işletmelerin ise öğrenen örgüt olma durumlarının genel olarak düşük olduğu görülmüştür. Öğrenen örgüt olma üzerinde örgüt kültürünün etkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle öğrenen örgüt olmak isteyen işletmelerin, örgüt kültürü ile ilgili değerlendirmelerini yönetim faaliyetlerinde dikkate almaları gerekir. Çünkü örgüt kültürünün farklı olmasına göre öğrenen örgüt olma durumunun da farklılaştığı görülmüştür.

Yıldız (2018) de yaptığı araştırmanın amacını; örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemek ve örgüt kültürünün örgüt yapısına etkisini incelemektir. Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgüt kültürü boyutları örgüt yapısının katı veya esnek olma durumunu nasıl etkilemektedir. Araştırma Muğla ilinde faaliyetlerini sürdürmekte olan bütün kamu ve özel hastane çalışanları kapsamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre genel olarak hastanelerde çalışanların mekanik örgüt yapısı algısının daha yüksek olduğu ve gelişme, destekleyici, hiyerarşi ile kuralcı kültür boyutlarını daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmaktadır. Fakat bu değişkenlerin algılanma ve benimsenme düzeyleri kurum ve pozisyon göre farklılık göstermektedir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha yüksek düzeyde mekanik örgüt yapısı algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Özel hastane çalışanları, devlet ve eğitim-araştırma hastaneleri çalışanlarından daha düşük düzeyde kuralcı kültür algısına, daha yüksek düzeyde hiyerarşi

kültür algısına, daha yüksek düzeyde klan kültür algısına, daha yüksek düzeyde destekleyici kültür algısına, daha yüksek düzeyde açıklık kültür algısına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; mekanik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mekanik örgüt yapısı ile klan, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Organik örgüt yapısı ile kuralcı, hiyerarşi kültür boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Organik örgüt yapısı ile klan, destekleyici, açıklık ve gelişme örgüt kültürü boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan (2015) tarafından 2014 yapılan bu çalışmanın temel amacı, yönetim-örgütsel davranış alanına yeni girmiş olan örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve isten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Çalışma farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir işletmenin yalnızca idari çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırma da örgüt kültürü ile örgütsel sessizliğin birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. Algılanan kültür çalışanların sesliliği üzerine etkilidir. Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları arttıkça, isten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Köse'nin (2014) yaptığı çalışmada yapılacak olan kurum içindeki, örgütsel yaşamın temel yapısını anlamada örgüt kültürünün rolü ve kültürel boyutlarının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini tespit etmek ve örgütler açısından çok önemli olan bu iki kavramın sürekli olarak etkileşim içerisinde bulunduğu varsayımı çalışmamızın temel amacı olacaktır. Araştırma Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Kurulunda yapılmıştır. Araştırma evreni, 2013 yılı Mart-Nisan aylarında BTK Merkez Teşkilatı, İletişim Başkanlığı ve Bölge Müdürlüğünde çalışan 772 personelden oluşmaktadır. Yapılan analiz sonucunda tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışmada alt problemler olarak belirtilen kurum çalışanlarının

örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.

Yüksel ve Bolat (2016) tarafından doktora tezi olarak hazırlanan daha sonra makale olarak yayınlanan bu çalışmanın temel amacı, Hofstede'in kültürel boyutlarından hareketle, örgütsel politika algısı ve politik davranışlar ile çalışanların iş tutumları ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışma ile ilgili veriler, Antalya'da bulunan ve örnekleme olarak seçilen dört otel işletmesinden, Balıkesir'de bulunan özel hastanelerden, bor fabrikasından, trafo fabrikasından, Çanakkale'de bulunan seramik fabrikasından ve Gümüşhane'de bulunan yükseköğretim kurumlarından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre güç mesafesi boyutu ile örgütsel politika algısı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmada ortaya çıkan şaşırtıcı sonuçlardan ilki güç mesafesi dışındaki diğer kültürel boyutlar ile örgütsel politika algısı arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamasıdır. Etkileme taktiklerinin kullanılması iş tatmini değişkeni üzerinden tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Aksu (2008) yaptığı araştırma, işletmelerin hangi örgüt kültürü özelliğini gösterdiğinin ortaya çıkarılmasını, birey, grup ve örgüt boyutlarındaki farklılıkların incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını, devamında örgüt kültürü ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçülmeyi amaçlamaktadır. Çalışma ağırlıklı olarak Bursa'da bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı işletmelerde yapılmıştır. Çalışanların farklılık algıları ile örgüt kültürü arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetmel açıdan farklılıklardan kaçınmak, farklılıkları bastırmak, farklılıkları çatışmalara dönüştürmek stratejileri yerine "farklılıkları yaratıcı kılmak" stratejisinin uygulanmasının daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu strateji, farklılıkların birbirlerine zıt olmaktan çok birbirlerini zenginleştirici olarak görülmesi anlamına gelen farklılıkların yönetimi konusunda yeni ortaya çıkan öğrenme ve etkinlik modeliyle de paralellik göstermektedir. Bu model sayesinde işletmeye katkıda bulunabilecek her türlü farklılık dikkate alınarak sinerjik etki oluşturulmaya çalışılır.

Kuşçu (2011) tarafından doktora tezi olarak hazırlana ve daha sonra makale olarak yayınlanan araştırmanın konusu kamuda faaliyet gösteren İŞKUR ile özel sektörde faaliyet gösteren ORS örgütlerinde çalışanların algıladıkları örgüt kültür tipi ile zorbalık yaşama düzeylerinin sosyolojik açısından değerlendirilmesidir. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı genel müdürlük olarak faaliyet gösteren bir istihdam kurumudur. Ortadoğu Rulman Sanayi (ORS) ise rulman üreterek yurtiçinde ve yurtdışında faaliyette bulunmaktadır. Klan, adhokrasi ve hiyerarşi tipi yönetim şekli ile zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Pazar tipi yönetim şekli ile iş-ilişkili ve kişi ilişkili zorba davranış türleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma da örgüt kültürü ile iş yerinde yaşanan zorbalık arasındaki ilişkiye bakıldığında zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun nedenlerinden biri de örgüt ikliminden kaynaklanabilir. Örneğin zorbalık ile örgütsel iklim arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

2.2.15. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

Tecimen ve Öztürk (2017) yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında korelasyon katsayısına (0, 389) bakıldığında örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık pozitif yönlü bir ilişki vardır. Örgüt kültürü alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgüt kültürü ile ÖVD arasında ilişki vardır, hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir. Bu çalışma, örgüt kültürü boyutlarının çalışanların gösterdikleri ÖVD üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. İş görenlerin performanslarının zirvesi kabul edilen ÖVD, örgüt verimliliği ve karlılığı üzerinde etkili olur. İşletmelerin, yüksek ve acımasız rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için, diğer üretim faktörlerinden ziyade insan faktörünü en uygun şekilde kullanmaları gerekmektedir. Çalışanların moral ve iş memnuniyetlerini olumlu etkileyen, çalışanların kararlara katılımını destekleyen, yeni şeyler denemeleri konusunda teşvik eden ve hataları hoş gören, iletişim kanallarını sürekli açık tutan ve toplum tarafından sevilen, saygı gören örgüt kimliğine sahip işletmelerde çalışanlar performanslarını kendi istekleri ile yükselteceklerdir.

Çelik'in (2007), yaptığı çalışma sonuçlarına göre, çalışanların göstermekte oldukları örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesinin % 98'inin yedi örgüt kültürü boyutu tarafından açıklandığı, örgüt kültürünün bireysel özerklik ile adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını en fazla etkilediği, örgütsel destek ve çatışmada hoşgörü boyutlarının ise en az etkilediği ortaya çıkmıştır.

Erdem'in (2009) Türk Telekom A.Ş.'de yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde (%27 oranında) bir ilişki olduğu görülmüştür. Türk Telekom'da örgütsel vatandaşlık davranışı daha az görülmektedir. Bunun nedeninin ilgili kuruluşun uzun yıllar devlet bünyesinde faaliyette bulunması ve yeni personel istihdam edilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özelleştirme sonrasında işe başlayan genç personelin örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçları incelendiğinde daha yüksek seviyelerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Kalkan (2013) yaptığı çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; Örgüt kültürü ve alt boyutları olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışanların katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon algıları arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilebilir. Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; örgüt kültürünün katılım, uyum yeteneği ve vizyon boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

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

Avcı (2013), örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi adlı araştırma da öğretmen algılarına göre, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık

davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada elde edilen analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin, örgüt kültürüne ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları (Yönetim stili, İletişim sistemleri, Ekip ruhuyla hareket ve iş birliği, Kurumsal kimlik ve örgüt iklimi, Örgütsel yapı, İnsan kaynağına verilen değer ve örgütsel destek, Performans-ödül ilişkisi, Sorun çözme kapasitesi ve çatışmada hoşgörü, Değişim ve yeniliğe karşı tutumlar) ile ilgili algıları da olumlu ve yüksek düzeydedir. Bu verilerden de anlaşılabacağı üzere bir örgütte; yönetim stili, iletişim sistemi, insana verilen değer, başarıyı takdir, sorun çözme becerileri, değişim ve yeniliğe karşı tutumlar ne kadar olumlu ve güçlü olursa, örgütteki kültür de o oranda olumlu ve güçlü olacaktır.

Gök'ün (2007) yaptığı araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık olgusunun özellikle örgüt kültürü ile bağlantılı boyutlarıyla örgüt kültürünün belirtilen nitelikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürünün teoride belirtilen boyutları (etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsinmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım) ile ÖVD boyutlarında (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik) ilişkin davranışların oluşmasında rol oynadığı belirlenmiştir. Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin, çalışanlardan bekledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için uygun örgüt kültürünün oluşturulmasına önem vermeleri gerektiği ortaya konmuştur.

Samancı (2006), yaptığı çalışmada okullardaki örgütsel iklim ile öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki davranışları incelemiştir. Örgüt içerisindeki iklim yapısı yani olumlu sosyal ilişkiler ÖVD'yi pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmaya göre okul yöneticilerinin öğretmenleri yakından takibi de ÖVD'yi olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde yardımlaşma, olumlu sosyal ilişkiler, yönetimin destekleyici tavrı ve yakından teftişi, kıdem arttıkça, öğretmenlerde sorumluluk ve görevin kurallarına uyma davranışı arttıkça ÖVD sergileme eğilimi de artmaktadır.

Arlı (2011) yaptığı çalışmada öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu şeklindedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulguya göre öğretmenler örgüt kültürünü daha çok benimsedikçe gösterdikleri vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bu bulgu da okullarında güçlü bir örgüt kültürünün varlığına inanan, bu kültürü oluşturma ve sürdürmede katkı sağladıklarını düşünen yani örgüt kültürüne ilişkin algıları güçlü olan öğretmenlerin okullarının etkililiği ve verimliliği için gönüllü bir takım davranışlarda bulunmak yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için daha çok çaba gösterdiklerini düşündürmektedir. Diğer bir ifade ile okul kültürünü daha iyi benimseyen ve bu kültüre uyum gösteren öğretmenler işlerinde daha mutlu ve verimli olmakta biçimlenmiş rol kalıpları dışında özverilerde bulunarak ekstra olumlu davranışlar göstermektedirler.

Burton (2003), bireysel düzeyde, departman/bölüm düzeyinde, yönetici grupları ve yönetici olmayan gruplar için yapılan analizlerde çeşitli istatistik metotları kullanmış ve işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Chien (2004)'in yaptığı benzer bir çalışmadan elde edilen sonuçlar pozitif çalışma iklimi, örgüt kaynakları ve çalışanın kişiliğinin yanı sıra işletme kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2012).

Demirel, Seçkin ve Özçınar (2012) yaptıkları çalışmada örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. 0,05 anlamlılık düzeyinde örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

İpek (2012) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgüt kültüründen kestirilmesine yönelik olarak ulaşılan sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının hem kurumsal sorumluluk hem de bireysel

sorumluluk boyutlarında örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak yordadığı görülmüştür



3. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütler sıkı ve katı hiyerarşik yapılar kullanmaktan ve işlerin ayrıştırılmış bir biçimde yapılmaktan uzaklaşan bir değişim göstermişler, işler kendi kendini yöneten takımlar temelinde yapılanmaya başlamış ve bu durum bireysel inisiyatif kullanma yanında iş birliğinin önemini artırmıştır. Örgütsel esnekliğin, verimliliğin ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın günümüz rekabet koşullarında giderek önem kazanmasıyla, çalışanların yalnızca resmi görevleriyle alakalı davranışları değil, bunun yanında çalışma hayatında resmi olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve örgütsel işlevlerini daha yüksek performans seviyesinde yapmak için artık önemli bir koşul olmuştur. Örgütlerde yer alan biçimsel rol davranışları; örgütsel sistemler, örgütsel kurallar ve etkin üretim sistemleri içerisinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamını sürdürmede temeli oluşturan davranışlardır. Bu davranışların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmemesi, örgütlerde çatışma ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Akbaş, 2011).

Günümüz rekabet koşullarında, örgütlerin yüksek performans sergileyebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri, resmi görev tanımlarının ötesine geçerek gönüllülük temelinde çalışan ve beklenilenin üzerinde performans sergileyen gönüllü bireyleri istihdam etmeleriyle yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle örgütlerin etkinliği mevcut personelinin niteliği kadar işi zamanında bitirme ya da dakik olma, yenilikçi olma, örgütün karar verme ve işle ilgili süreçlerine gönüllü katkı sağlama, örgütte karşılaşılan güçlüklerle karşı hoş görülme olma, iş ile ilgili konularda meslektaşlarına gönüllü olarak yardımcı olma, yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan örgütü koruma gibi örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine bağlı olmaktadır (Akataş, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gerek çalışan üretkenliği ve performansı üzerindeki olumlu etkileri, gerekse de örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonun sağlanması konularında anahtar bir rol oynadığından ötürü,

örgütsel davranış alanındaki popülaritesini korumaya devam ederek araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında üç önemli davranıştan söz etmektedir. Bunlardan ilki; örgüte katılma ve örgütte kalma, ikincisi performans standartlarını karşılama ya da bunların ötesine geçme, üçüncüsü ise diğer örgüt üyeleri ile koordineli bir şekilde çalışma, onları koruma, örgütü iyi bir şekilde temsil etme ve bireysel gelişimi sağlama gibi aksiyonları gerçekleştirerek kendiliğinden ve yenilikçi bir şekilde önceden belirlenmiş rollerin ötesine geçmez. Tanımdaki özellikle üçüncü davranış, bizi vatandaşlık kavramı ile tanıştırmaktadır (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Chester Barnard'ın 'iş birliği yapma arzusu' ve Daniel Katz'ın 'bağımlı rol performansı' ile 'yaratıcı ve spontan davranışlar arasındaki ayrım' şeklinde tanımladıkları düşünceleri temel alan bir davranıştır (Şeşen, 2010). Örgütsel davranış alanında ilk olarak Bateman ve Organ tarafından ele alınan, teorisi ve boyutları Organ tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), isteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödül sisteminin dışında olan ve toplamda örgütün etkili işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar olarak tanımlanabilir (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda olanağı sağlayan ya da örgüte fayda sağlaması amaçlanan, bireylere veya bir bütün olarak örgüte yöneltilen isteğe bağlı davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü; yıkıcı ve istek dışı davranışlardan koruyarak, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini geliştirerek ve çalışanlar arasında etkin bir koordinasyon oluşturarak örgütün verimliliğin artmasını sağlar. Kısaca ÖVD, örgüt genelini kapsayan tüm yardım davranışları anlamındadır (Özdemir, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların gösterdikleri başlıca davranışlara bakıldığında; yaptıkları işte ileri görev bilincine sahip, çalışma saatlerini etkin kullanan ve gerekirse karşılık beklemeden mesaiye kalan, çalışma arkadaşlarıyla olumlu iletişim içerisinde bulunan ve yardımlaşan, görev tanımına girmeyen konularda bile hiçbir karşılık beklemezsizin elinden gelen özveriyi gösteren, sorunların çıkmasını önlemeye çalışan ve olası sorunlar için çözüm önerileri getiren, iş ortamında olumlu sosyal ilişkileri geliştiren, çalıştığı işletmenin amacı ile bireysel amaçlarını bütünleştiren, hoşnutsuzluk yaratan

durumlarda şikâyet etmeden ve hoşgörü ile çalışan kişiler olduğu görülmektedir (Giderler, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, işle ilgili problemlerin çözümü için kişinin arkadaşlarına yardım etme; emirleri sorun oluşturmada kabul etme; ansızın ortaya çıkan görevleri şikâyet etmeden yerine getirme; çalışma ortamının temiz ve düzenli tutulmasına yardım etme; iş, örgüt ve yöneticileri ile alakalı olarak örgüt dışındaki kişi ve örgütlere karşı olumlu şekilde konuşma; çatışmaların ve dikkat dağıtıcı öğelerin olmadığı ya da en az düzeye indirildiği bir iş iklimi oluşturma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışları kapsamaktadır (Yılmaz, 2010). Burada örgütsel vatandaşlık davranışın en önemli özelliklerinden biri ise çalışanın iş, örgüt ve yöneticileri ile alakalı örgüt dışı kişilere ve örgütlere karşı olumlu ve yapıcı olarak konuşmasıdır.

Örgüt için faydalı olan fakat herhangi bir emre bağlı olmayan davranışlar ve hareketler, çalışanların resmi rol davranışlarından farklılık gösterir. Bu biçimsel olmayan davranışlar, literatürde prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranış, iyi asker sendromu, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranış olarak adlandırılmaktadır (Şeşen, 2010). Smith ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışanların örgütte çalışan diğer çalışanlara yardım etme niyeti veya vicdanlı olma ve örgütü destekleme gibi resmi rolünün ötesine geçen isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Çetin ve Fıkrhoca, 2014). Herhangi bir emre bağlı olamayan, ekstra bir davranış olması, yardımı içermesi, vicdanı içermesi ve örgütü desteklemesi örgütsel vatandaşlık davranışın bazı konularıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranış, bir örgütte herhangi bir çalışanın resmi olarak tanımlanan iş tanımında yer almayan, ancak örgütün etkin işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı bir davranıştır. Başarılı olmuş örgütlerin sadece iş tanımında bulunanların ötesinde işler yapan, beklentilerin ötesinde performans gösteren çalışanlara ihtiyacı vardır. İşlerin takımlar vasıtasıyla yapıldığı, dolayısıyla esnekliğin çok önemli olduğu bugünün dinamik işyerlerinde ‘iyi vatandaş’ davranışları gösteren çalışanlar, takımdaki diğer arkadaşlarına yardımcı olur, ekstra iş yükü için gönüllü olur, gereksiz çatışmalardan kaçınır

hem işin ruhuna hem de yazılı kural ve talimatlara saygı gösterir ve zaman zaman iş ile ilgili olan dayatma ve zorbalıkları nezaketler karşılırlar (Robbins ve Judge, 2013:26).

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyona ilave kaynaklar sağlar ve başarılı yeniden yapılanma süreçleri için çok önemli pahalı formal mekanizmalar ihtiyacını ortadan kaldırır. Bu davranışlar, zorunlu tutulmayan, ihmali halinde cezalandırılmayan ya da gerçekleştirildiğinde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok isteğe bağlı, bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmaya dönük davranışlardır (Yücel ve Demirel, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık bir şekilde tanımlanmayan, yapılması zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayanan ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırmak için gönüllü olarak örgüt içinde önemli olan işleri ve davranışları yapmayı gerektirir. Örneğin, işle ilgili problemlerde diğer çalışanlara yardımcı olma, iş arkadaşlarına karşı kibar olmak, yeni gelen çalışanlara çevreye uyumda yardım etme, örgüte katkıda bulunacak yeni fikirler önerme gibi örgütsel performansı artırıcı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Baş ve Şentürk, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan tanımlardan aşağıda belirtilen ortak özellikleri çıkmaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sistemine direkt bağlı olmaksızın yapılan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içinde bulunan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında açıklanmayan, resmi rollerin dışında olan, belirgin olarak sınır konulamayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi

bir ceza verilmeyen çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, sonuçları itibariyle bireye, çalışana, örgüte ve örgütsel yapıya olumlu katkılar sağlayan davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının sahip olduğu yapısı incelendiğinde, bu tür davranışların iki grup içinde değerlendirilebileceği görülmektedir. Bunlar (Avcı, 2015):

- 1- Örgüte aktif şekilde katılım ve fayda sağlamaya yönelik davranışlar,
- 2- Örgüte zarar getirebilecek her türlü davranışlardan kaçınma ve bu tür davranışların örgüt içerisinde oluşmasını engellemeye yönelik davranışlar.

Birinci gruba giren davranışların genel karakteristiği; bireyin örgüte aktif olarak katkı sağlaması, örgütün yapısı içerisinde etkin olarak bulunması, çalışarak ve fedakârlık yaparak örgüte katkı vermesidir. İkinci grupta yer alan davranışların genel karakteristiği ise örgüte zararlı getirebilecek davranışlardan kaçınma ve bu tip davranışların oluşmasını engelleyerek örgüte katkı verilmesidir. Bu iki tür davranışlar arasında temel bazı farklılıklar bulunmakla birlikte, ikisinin ortak noktası; örgütün başarısını ve etkinliğini artırmaktır (Avcı, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının ve uygulayıcısının birey olması, bireyler arasında gerçekleşmesi ile örgüt ortamında incelenmesi ve örgüte katkı sağlamasından dolayı birey ve örgüt bu davranışın iki temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu yönden bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışını iki başlık altında incelemek mümkün olmaktadır (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009):

1. Bireye / Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBI: Organizational Citizenship Behavior-Individuals): Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği

gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

2. Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCBO: Organizational Citizenship Behavior-Organization): Örgüte yönelik herhangi bir olumsuz durumun önlenmesi ve/veya örgüte katkısı olabileceği düşünülen bir düşüncenin dile getirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve bireyin örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireyler ile örgüt arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgütler, iş tanımında yer almayan işleri de yapacak çalışanlar ister ve böyle çalışanlara ihtiyacı olurlar. Kanıtlar, bu tür çalışanları çalıştıran örgütler, bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlere göre daha üstün performans ortaya koyduğunu göstermiştir (Robbins ve Judge, 2013:27). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı, yol edici ve istenmeyen davranışlardan koruyarak, çalışanların sahip olduğu yetenek ve becerilerini geliştirerek, etkin bir koordinasyon sistemi kurarak örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlar. Etkili örgütlerde çalışanlar, resmi iş sorumluluklarının ötesinde çalışırlar. Görevlerini mecburi bir beklenti olmadan, emir verildiği için ya da telafi etmek için yapmazlar. Çalışanları yaptığı bu özverili eylemler kendi iş tanımları içerisinde yer almaz ve onlar örgütün düzenli işleyişine ayak uydururlar (Baş ve Şentürk, 2011).

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bazı Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının literatüre girmesi ile birlikte kavramın açıklanabilmesi, daha iyi anlaşılması ve teorik alt yapısının oluşturulabilmesi için çeşitli kavramlarla olan ilişkilerinin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir.

3.2.1. Liderlik

Liderlik; liderin, içtenlikle kendisini takip edenlere ulaştırabilme; farklı durum ve zamanlardaki davranışlara farklı anlamlar yükleyebilme, izleyicilerini amaçlar doğrultusunda bir araya getirip harekete geçirebilme yeteneğidir. Lider ise; bir grup insanın, kendi kişisel ve mensubu bulunduğu grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davranışta bulundukları kişidir (Bakan, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların kendilerine verilen iş tanımlarının dışında gönüllü olarak istenenden fazlasını yapmaları olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar neticesinde liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli bir değişken olduğu ortaya konmuştur. Güven unsurunun liderin etkinliği açısından önem taşımasından dolayı lider izleyici arasındaki güvenin bu ilişkiyi arttırıcı bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Çalışanın liderine duyduğu güven ne kadar fazla ise örgütsel vatandaşlık davranışı da o ölçüde artabilmektedir (Özcan, Varlier, Karabay, Konakay ve Çetin, 2012).

Özellikle dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha anlamlı hale getirirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çalışırlar. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer 1996 yılında yaptıkları çalışmada karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini desteklemiştir. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer 1996 da tarafından yapılan çalışmada Podsakoff ve diğerlerinin belirlediği dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki araştırılmıştır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Oğuz, 2011).

Liderlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilemek suretiyle, onların işleri ile ilgili geliştirdikleri tutum ve davranışlarına da şekil vermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da liderin etkilediği çalışan tutum ve davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel etkinlikte çalışanın amaçları ile örgütsel

amaçların birlikte gerçekleştirilmesi önemlidir. Yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini belirlemesi ve bu davranışları gösteren çalışanları destekleyip ödüllendirmesiyle çalışanların teşvik edilmesi ve bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılması mümkün olabilmektedir (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018).

3.2.2. İş Tatmini

İş ile insan arasındaki ilişkiden meydana gelen “iş tatmini” (veya iş doyumu) kavramıyla alakalı birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur veya işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur. İş tatmini, bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu, bir olgu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur (Özaydın ve Özdemir, 2014).

Birçok araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını kapsayan ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür (Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme Teorisi gibi). Bu teorilerin çoğunun özünü “karşılıklılık normu” oluşturur. Çalıştığı işten memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyet fırsatı sunanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşılmaya varılmasa da çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmekte olduğunu göstermektedir. Organ, iş memnuniyetinin, çalışanların gönüllü davranışları ile olan ilişkisinin, iş performanslarından daha fazla olacağını; buna neden olanın iş performansının daha büyük olasılıkla beceri, kaynaklar ve iş tasarımı gibi tutumla ilişkili olmayan faktörlerle kısıtlanması olduğunu ileri sürmüştür (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

Yöneticiler için, hizmet verenlerin iş performanslarının optimum seviyede olması ve nitelikli personellerin elde tutulması oldukça önemli bir konudur. İçinde bulunduğumuz zaman diliminde rekabet oldukça yoğun

yaşanmaktadır. Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi için gereksinim duyduğu temel dayanak, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirerek sadece yapmış olduğu formal işle yetinmeyerek, resmi işinin haricinde değişime katkı sunacak personellere sahip olmaktır. Bu hareketleri sergileyecek olan personellerin içsel ve dışsal tatminlerinin optimum seviyede olması gerekmektedir (Tokel, 2017).

İş tatmini çalışanın işinden duyduğu zevk olduğuna göre, işini zevk ile yapmaya çalışırken daha mutlu olmaya başlar ve bu artar. Aynı zamandan işini daha iyi yapmaya, genişletmeye ve diğer kişilere yardım etmeye çalışır. Çünkü tatmin bunlar arasındaki bağ ile alakalıdır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar ve artar.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel bir tanım ile çalışanların örgüt içinde kalma arzusu, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007). Yapılan araştırmalar göre örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermektedir. Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcıları çalışmalarında iş doyumu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Kişinin örgüte karşı olan örgütsel bağlılığı arttıkça, kişi örgütü için daha çok fedakârlık yapma isteği içine girer ve bu özveri ve çabası kendini daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma olarak gösterir (Karaman ve Aylan, 2012).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan ilişkisinin kuvvetli olması, örgüte çalışmaya gittiğinde mutlu olan, aralarındaki bağın güçlü olması, kendisini örgütün bir parçası hissetmesi olarak ele alınabilir. Örgüt ve çalışan arasında sayılan bu duygu ve durumlar arttıkça bağlılıkta artacaktır. Bağ güçlendikçe çalışan daha fazla iş yapmaya, hatta görev ve sorumluluğunda olmayan işleri de yapmaya, arkadaşlarına yardım etmeye, örgüt hakkında

dışardakilere olumlu konuşma gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Bu örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

3.2.4. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların birbirlerinin tutum ve inançlarından dayanak alan ve işbirlikçi davranışı destekleyen eylemlerine duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır (İbrahimoglu, Ugurlu ve Kızıloğlu, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün performansını ve işlevselliğini artırmakda önemli bir rol oynar. İş görenlerin gönüllülüğe dayalı olan bu davranışları sergilemeleri için örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yüksek düzeyde güvenmeleri gerekir. Güven oluşurken bazı temellere ihtiyaç duyulur. Örgüte güven açısından bakıldığında; işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgüte olan güvenin oluşumunda ve gelişmesinde büyük rol oynayacaktır. Yöneticiye güven açısından ise; yöneticinin, çalışanlar ile bilgi paylaşımı, onlara yaptıkları işler açısından cesaretlendirici sözler söylemesi ve zayıflıklarından yararlanmayacağı algısı çalışanlarda yöneticiye olan güvenin temellerini oluşturacaktır. İş görenlerin çalışma arkadaşlarına olan güvenleri, onların, dürüst, açık, uyumlu, mesleki becerileri olan ve sorumluluk sahibi oldukları bilgisi üzerine kurulan temeller ile yüksek olacaktır. Sonuçta, çalışanların örgütsel güvenlerinin yüksek olması onların yaptıkları işlere odaklanmalarında yardımcı olur. Böylece çalışanların görevlerini yerine getirmeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sağlanmış (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Bazı durumlarda, çalışanların, örgütsel güvenlerini olumsuz yönde etkileyen çeşitli faktörler olabilir. Bu faktörler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle örgütsel güven, tek başına çalışanları harekete geçirecek değişken olmayabilir (Tokgöz ve Seymen, 2013).

3.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen etmenlerin incelendiği çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktör, çalışanların adaletle ilişkin algılamalarıdır. Araştırmalardan çıkan sonuçlarına göre, çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı değişim ilişkisi vatandaşlık davranışını artırma yönündedir. Buna karşılık çalışanın örgütteki adaletle olan algısının düşük olması durumunda, örgütsel adalet davranışları sergilemekten kaçınması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı adaletsizliğin mevcut olduğu çevrelerde çalışanlar açısından bir savunma mekanizması olarak görülmektedir. (İplik, 2009).

Örgütsel adaletin çalışanların ekstra rol davranışları sergilemelerine neden olacağını düşünmelerinin altında yatan neden, örgüt tarafından kendisine adil davranıldığını ve değer verildiğini gören çalışanın buna karşılık olarak örgütüne karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceğini vurgulayan Blau'nun 1964 tarihli sosyal mübadele teorisi ve çalışanın örgütsel çıktıların dağıtımında adaletsizlik algılaması sonucu niçin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçtiğini açıklama getiren Adams'ın 1965 tarihli eşitlik teorisidir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016).

Söz konusu teorilere göre çalışan, örgütü tarafından kendisine adil davranıldığını düşündüğünde, o da buna karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek ve adaletin kaynağına doğru olumlu davranışlarda bulunacaktır. Ancak, yine eşitlik ve sosyal mübadele teorisine göre iş çalışanın kendisine adil davranılmadığını algıladığında da bu durumların tam tersi de gerçekleşecektir. İşgörenin örgütü veya amirinin kendisine adaletsiz davrandığı ve değer vermedikleri hakkındaki algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınmasına neden olabilecektir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016).

3.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü baskın olan ve paylaşılan değerlerden meydana gelen, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişkiyi gösteren çalışma sayısı azdır. Bu çalışmalardan biri olan ve Burton tarafından yapılan 2003'deki çalışmaya göre örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Chien 2004'in yaptığı benzer bir çalışmadan elde edilen sonuçlar pozitif çalışma iklimi, örgüt kaynakları ve çalışanın kişiliğinin yanı sıra örgüt kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kültürün örgütü diğerlerinden farklı yaparak üyelerine kimlik duygusu kazandırmadaki önemi göz önüne alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeye yönelik algılarında pozitif yönlü bir etki yaratacağı söylenebilir. Çalışanlar arasında ortak bir anlayış, dil, düşünce ve değerler sisteminin yerleşmesi ve kabul görmesinde örgüt kültürünün oynadığı rol kadar, bu değerlerin yaygınlık kazanması ve kazanılmış davranış haline gelmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının bir o kadar önemli olduğu göz önünde tutulmalıdır (Demirel, Seçkin ve Özpınar, 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar ele alındığında, gönüllülük esaslı çerçevesinde, çalışanların hiçbir ödül beklentisi olmadan diğer çalışanlara işleri ile ilgili yardım ve rehberlik etmeleri, işletmede çıkabilecek problemleri önleme ve çözmede olumlu tutum göstermeleri, iş gereklerini yerine getirmede özenli ve titiz davranışları, işleri ile ilgili olarak suistimallerden kaçınmaları gibi eylemlerde bulunma tercihleri örgütte pozitif bir kültür yaratma çabalarına da temel teşkil edecek değerler sistemidir (Demirel, Seçkin ve Özpınar, 2012).

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çok sayıda davranış modelini içermektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını

tanımlamaya yönelik çok sayıda yaklaşım vardır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına ilişkin bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Ancak Basım ve Şeşen, Organ (1988)'in beşli sınıflandırmasının, gerek yurtdışında (ör. Deluga, 1994; Mackenzie vd. 1999; Moorman, 1991; Podsakoff vd. 1990) gerekse ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda (ör. Bingöl vd. 2003; İşbaşı, 2000; Köse vd, 2003; Özdevecioğlu, 2003) sıklıkla kullanıldığına dikkat çekmiştir. Buradan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını, Organ'ın yaptığı genel kabul görmüş sınıflandırma çerçevesinde incelenecektir (Gügerçin ve Ay, 2016).

Bu çerçevede burada diğergamlık (özgecilik, yardımseverlik), vicdanlılık (bilinçlilik), sivil erdem (örgütsel erdem), centilmenlik (sportmenlik) ve nezaket boyutları ele alınacaktır.

3.3.1. Özgecilik-Diğergamlık (Altruism)

Özgecilik, örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak görülmektedir. Özgecilik, iş yerinde yüz yüze durumlarda olan etkileşimde belirli bireylere yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlardır. Örneğin, işe yeni girenlere, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme gibi davranışlar gösterilebilir (Kaya, 2013).

Özgecilik, çalışanların örgüt ile alakalı olan görevlerde veya problemlerde örgütteki diğer kişilere veya çalışanlara yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları anlatmaktadır. Özgecilik, yeni işe giren kişiye iş aletlerinin nasıl kullanılacağı hakkında bilgi verme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmının yapılmasında yardımcı olma, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi sağlama şeklinde örneklendirilebilir. Özgecilik, bu alandaki bilim insanları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007).

Özgecilik boyutunu temelinde gönüllük davranışı yatmaktadır. Özgecilik davranışını gösteren çalışan bunu gönüllü yani içinden gererek yapmaktadır.

Gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etme, işlerini ortaklaşa yapma, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.2. Vicdanlılık (Bilinçlilik)

Vicdanlılık (Conscientiousness), çalışanların bizzat kendilerinden beklenen rol davranışlarından daha fazla ve gönüllü olarak görevlerini yapmaları olarak ele alınabilir. İşine, zamanına, kurallara titizlik gösterme gibi davranışlara denilebilir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008). Diğer bir tanımda vicdanlılık örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen veya istenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış göstermeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Polat ve Celep, 2008).

Zamanın etkili, verimli kullanımı ve en düşük beklentilerin ötesine geçerek, beklenenden daha iyi performans gösterme ile alakalıdır (Buluç, 2008). Bu boyut bir çalışanın iş tanımında belirtilen asgari gerekliliklerin ötesine geçmesi ve örgütüne fazladan katkı sağlamasıdır. Vicdanlılık boyutuna örnek olarak devamlılık, iş saatlerinin verimli kullanımı, sadakat gibi iş davranışları gösterilebilir (Özaslan, Acar ve Acar, 2009).

Vicdanlılık, kişinin veya çalışanın kendi iç dünyası ile alakalı olarak yaptığı işin veya üstlendiği görevin ötesine geçerek, daha fazla iş yapması, daha fazla sorumluluk üstlenmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.3.3. Sivil Erdem (Örgütsel Erdem)

Sivil erdem, bir bütün olarak örgüte bağlılığı, sadakati ve makro düzeyde ilgiyi ifade eder. Örgüte bağlılık bir bütün olarak ele alınınca, örgütün yaşamının bir parçası olarak sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımı gösterir (Aslantaş, 2008). Örgütsel erdem, örgütün günlük rutin yaşamına sorgusuz sualsiz uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmaktan çok örgüt ile ilgili tüm konularda fikir bulmaya ve geliştirmeye çalışan ve geliştirdiği fikirleri ifade edebilmedir (Yücel ve Kalaycı, 2009).

Diğer bir tanımda sivil erdem çalışanın, bulunduğu örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu olarak katılmasıdır. Diğer deyişle bireyin, toplantılara gönüllü katılmasının yanı sıra örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk duyması anlamındadır (Aslan, 2008). Sivil erdem boyutunda örgütün siyasal yaşamına aktif ve sorumlu olarak katılma gibi davranışları içerir. Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da ele alınabilen bu davranışlarda bireysel bazda bir inisiyatif söz konusudur. Bu anlamda sivil erdem boyutu bireylerin örgütle ilgili konularda aralarında tartışmasını, sorunlara bir çözüm önerisi getirmesini ve alınan kararlara katılımını içermektedir. Örgüt içinde düzenlenen toplantılara katılma ve devam etme, örgütün amaçlarına göre alınan kararlara destek olma, örgütteki gelişmelerle uyumu yakalama, örgüt içindeki değişimlerin diğer çalışanlar tarafından da kabul edilmesinde aktif rol oynamak, kendisinden istenmemesine rağmen çalışanların kendilerini geliştirici kurslara katılmaları örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutunda yer alan davranışlardır (Akatay, 2008)

Sivil erdem, örgütsel vatandaşlık davranışının politik yönünü oluşturur. Nedeni ise sivil erdemde çalışanın çalıştığı örgütün politik yaşamına katılımı ve sorumlu olmayı gerektirir. Sivil erdemde amaç örgütün gelişimine destek vardır.

3.3.4. Centilmenlik (Sportmenlik)

Bu boyut, örgütteki bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük problemleri büyütme veya şikâyet etmeden gidermeyi ifade etmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009). Örgütler ne kadar başarılı yönetilirse yönetilsin, birtakım sorunlarla karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Ancak yaşanan sorunların çözümüne katkıda bulunan, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerine değinen, iş arkadaşlarına saygılı davranan ve örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında da savunan çalışanlar sportmenlik boyutunda yer alan davranışları sergilemektedirler (İplik, 2009).

Diğer bir tanımla centilmenlik, örgütteki bireyler arasında gerginlik oluşturabilecek her türlü olumsuz davranışı görmezden gelme, küçük

problemleri büyütme veya şikâyet etmeden çözmeyi ifade etmektedir (Yeşiltaş ve Keleş, 2009). Sportmenlik, saçmalıklar hakkında şikâyet ederek zaman harcamama veya zamanı kaybetmeme gibi çalışanların işin kaçınılmaz sıkıntılarına ve yükümlülüklerine şikâyet etmeden tahammül etme isteğini gösterir (Özdemir, 2010).

Centilmenlik, çalışanın, işin olumlu yönünü düşünme, olumsuz yönlerini görmeme veya görmezden gelme gibi tamamen olumlu düşünme ve davranma biçimidir. Temelinde dürüstlük, pozitif düşünme, olumsuz olmama gibi davranışlar yatmaktadır.

3.3.5. Nezaket

Nezaket, çalışanın iletişim halinde bulunduğu kişilerin, kendi kararlarından ve hareketlerinden etkilenmesini ifade etmektedir. Diğer çalışanlar ile iş birliği içinde çalışırken, işbirliği sorumluluğunu kabullenmek ve yerine getirmek ile ilgidir (Yılmaz, 2010).

Nezaket, bir problemin oluşmasının önüne geçmek için birisine yardım elini uzatmak veya bir problemin aşağıya düşürülmesine yönelik adımlar atmak gibi davranış biçimlerinden oluşmaktadır. Nezaket, örgütlerde çalışanın kendi dışındaki çalışanların yaptıkları işleri etkileyebilecek çeşitli davranışlara başlamadan önce veya buna yönelik kararlar almadan önce bilgi vermeye dayanan vatandaşlık davranışları olarak görülmektedir. Nezaket, bir kişinin yaptığı davranışının iş arkadaşları için problemler oluşturmaktan kaçınma ve yapılan hareketlerin iş arkadaşları üzerindeki etkilerini değerlendirme gibi genel olarak diğer kişilerin görevlerini nasıl etkileyebileceği konusunda düşünceli olmaya yönelik davranışlar içermektedir. Bu bakımdan nezaket davranışları gelecek odaklı bir bakıma proaktif olmayı gerektiren yapıcı davranışlardır (Çetin ve Fıkrhoca, 2014).

Aslında nezaket, kişilerin birbirlerine karşı saygılı davranmalarıdır. Bu saygı karşılıklıdır. Örgüt içinde nezakete, çalışanların birbirine zarar verici

hareketlerden kaçınma, sorun çıkarmama, arkadaşlarının haklarına zarar vermeme ve çalışma arkadaşlarının görüşlerini alma örnek gösterilebilir.

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişmesine Katkısı Olan Öncü Araştırmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışı 1982 yılında Organ'ın Bateman ile birlikte 42. Ulusal Yönetim Konferansı'nda bildiri olarak, 1983 yılında da makale olarak yayınladıkları "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship" başlıklı çalışmada ve 1983 yılında yine Smith, Organ ve Near'ın birlikte yayınladıkları "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" başlıklı makalede bir kavram olarak yönetim ve organizasyon literatürüne girmiştir (Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililiğin artmasına katkı sağladığı için, insan kaynakları yönetimi, ekonomi, sağlık, eğitim gibi alanlarda çeşitli boyutlarıyla araştırılmaya tabi tutulmuştur. İşgörenlerin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul görmesi, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme taşımıştır. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli araştırmalara konu olmuş ve incelemeye alınmıştır (Sezgin, 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışının bilimsel araştırmalara konu olmasının en önemli nedeni örgütsel etkililiğe olan katkının olmasıdır. Örgütlerin, örgütsel amaçların yerine getirilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev tanımlarının içinde belirlemesi zor olduğundan, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimliliği için önemlidir. Bu nedenle, birçok araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini cesaretlendiren bireysel ve örgütsel özellikler, liderlik davranışları ve ilgili diğer değişkenler araştırma konusu olmuştur.

Bu çalışmada Bernard'ın Katkıları, Katz ve Kahn'ın Katkıları, Roetlisberg ve Dickson'un Katkıları, Gouldner'in Katkıları, Blau'nun Katkıları ve Organ'ın Katkıları ele alınacaktır.

3.4.1. Bernard'ın Katkıları

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımının oluşturulmasında katkısı olan ve kaynak oluşturan çalışmaların başında, Bernard'ın çalışmaları ilk sırada yer almaktadır. Yönetim alanında çalışan bazı bilim adamları, Bernard'ı "The Functions of the Executive" adlı eseri nedeniyle klasik organizasyon teorisyenlerinden biri olarak görmelerine rağmen, pek çok teorisyenin onun düşüncelerinden etkilenmesi sonucu diğer bazı yönetim bilimcilerde Bernard'ı modern yönetim teorisinin temsilcilerinden biri olarak görmesine neden olmuştur. Organ dahi, etkisi aşağı yukarı yarım yüzyıl süren bu eserin örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temellerini attığını savunmuştur. Bernard'ın çalışmaları gönüllülük esasına dayalı olup bireylerin sözleşmeye temellendirilen yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılar üzerinde duran çalışmalardır. Bernard'ın üstünde durduğu konu, biçimsel olmayan örgüt ve iş birliğidir (Ergen, 2013).

Bernard 1976 yılında, örgütü “toplular iş birliği çabaları” olarak tanımlamıştır. Bu tanımlı yaparken örgütü meydana getiren kişileri değil, bu kişilerin iş birliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları davranışları ele alır. Gönüllülük davranışı ile tanımlanan bireylerin iş birliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Eğilim, kişilere ve kişiler arasındaki ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bernard'a göre, insanlar arasındaki gönüllülüğe bağlı oluşan informel örgüt yapısı da resmi otoritenin devamını sağlar. Kişilerin örgüte karşı oluşan gönüllülük düzeylerinin yüksek olması, formel otoritede yaşanan problemleri ve çatışmaları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini sağlamaktadır (Geçer ve Esatoğlu, 2010).

Kısacası Bernard, çalışanların sözleşmeye dayalı yükümlülüklerle ek olarak kendiliğinden meydana gelen katkıların önemine dikkatleri çekmiş ve

dayanışmaya ilişkin gönüllülüğün kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak davranışların değişiklik göstereceğini ifade etmiştir (Karaduman, 2013).

3.4.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları

Katz ve Kahn, verimli olan örgütler için üç önemli davranış sınıfı ortaya koymuşlardır. Bireyler önce örgüte alınmaya ve burada kalmaları için ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yapmaları ve son aşamada ise biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel gidebilecek yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer çalışanlar ile iş birliğine dayalı olan örgütü koruyucu davranışlar yapmak, orijinal fikirler bularak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkı için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi ortaya koyarak örgütün dış çevrede olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir (Mülayim, 2013).

Örgütün etkinliğini geliştiren rol dışı/ekstra rol davranışlarını tanımını yapan Katz ve Kahn'a göre bu kavram, örgütün sosyal yönden akışını kolay hale getiren davranışları içermekte ve bilinen görev performansıyla direkt ilgili değildir. Ekstra rol davranışları, işi ilgilendiren sorunlarda diğer çalışanlara yardımcı olma, itiraz etmeden guruba giren diğer kişileri kabul etme, kişiler arasında olan çatışmaları azaltma veya sonlandırma, işletmenin kaynaklarını koruma şeklinde tanımlanmaktadır. Katz ve Kahn literatürde ilk defa ekstra rol davranışlarını tanımlamak için "yurttaşlık" terimini kullanmışlardır (Aktaran Atalay, 2009).

Katz ve Kahn, sistem tarafından verilen ödüllerin üyeler arasındaki iş birliğini arttırabileceğine karşın örgütteki performanslarını arttırma yönünde güdüleyemediğini ileri sürmüşlerdir. İşbirliğinin oluşturulabilmesi için de sistem ödüllerinin çalışanlar tarafından adil olarak algılanması gerekmektedir. Katz ve Kahn, sistem ödüllerinin vatandaşlık davranışı üzerinde oluşturduğu etkiye "vatandaşlık duyarlılığı" ismini vermişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi olan bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı

şekilde örgütler içinde bireyler sözleşmelerinin ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. (İşbaşı, 2000).

3.4.3. Roethlisberger ve Dickson'un Katkıları

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavram haline gelmesinde katkısı olan diğer araştırmacılar olan “Management And The Worker” adlı eserleriyle bilinen Roethlisberger ve Dickson’dur. Kavram olma sürecinde katkısı düşünülen çalışmaların başında, Barnard’ın görüşleri ile Hawthorne Araştırmaları’nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson’un birlikte yürüttükleri araştırmalar gelmektedir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009). Araştırmacıların, Hawthorne Araştırmaları ile davranışsal yaklaşımın gelişmesine katkıları olmuş fakat birtakım eleştirilere maruz kalmışlardır. “Hawthorne Etkisi” olarak adlandırılan bu eleştiri, davranışlarının inceleme altında olduğu belirtilen çalışanların davranışlarını değiştirebilecekleri hatta davranışlarını bu açıklama ile dolaylı olarak değiştirmeye zorlandıkları yönünde olmuştur (Koçel, 2010: 237).

Roethlisberger ve Dickson, Barnard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin farkını açıklamışlardır. Örgüt içinde biçimsel grupların yanında biçimsel olmayan gruplarda vardır. Çalışanların demografik özellikleri, statüleri ve kişilerle olan iletişimleri, çeşitli biçimsel olmayan grupların oluşmasına neden olur. Roethlisberger ve Dickson’e göre her örgütte bulunan, bu biçimsel olmayan grupların ve yapıların varlığı, örgütlerin etkin iş birliği ve etkin yönetimi için gereklidir (Gürbüz, 2007).

Resmi olmayan örgütler, tıpkı bir toplum gibi hareket ederek genel olarak nelerin doğru, nelerin yanlış olduğu hakkında birtakım kurallar oluştururlar. Gruplarda yer alan kişiler benzer şekilde davranma ve düşünme eğilimi gösterirler ve sürekli hale gelen bu ilişkiler, kişileri ortak değerlere ve normlara yöneltir (Erdem, 2003). Sonuçta üç anahtar kavram ortaya konmuştur: İş birliği, resmi olmayan örgüt ve duygusal durum. Duygusal durumlar bireyin, tutum, değer ve hislerine şekil ve yön vermesi nedeniyle önem kazanmaktadır. Organ,

Roethlisberger ve Dickson düşüncelerini, örgütsel vatandaşlık davranışının esasını oluşturan kavramlar olarak nitelendirmiştir (Gürbüz, 2007).

Hawthorne araştırmalarında araştırmacılar fiziksel faktörler yerine sosyal faktörlere yöneldiklerinde yeni bir görüş ortaya koydular. Bu görüşe göre verimliliğin artması ancak çalışanların motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle bağlı olduğu açıklanmıştır. Sosyal faktörler içinde resmi olmayan ilişkiler ve durumlar söz konusudur. Resmi olmayan bu durumlar örgütlerin etkin işbirliği için gereklidir. İnsanlar arasında resmi olmayan ilişkiler örgütsel vatandaşlık davranışına evrilir.

3.4.4. Gouldner'in Katkıları

1960'larda kişilerin örgüt içinde sergiledikleri davranışlarını inceleyen Gouldner "The Norm of Reciprocity: A. Preliminary Statement" başlıklı çalışmasında karşılıklılık normu kavramı ile ilgili düşüncelerini açıklamıştır. (Gouldner, 1960). Gouldner örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda temel aldığı kavram "karşılıklılık normu" dur. Buna göre, karşılıklılık normunun evrensel formunun ortaya çıkması, birbiriyle alakalı olan iki durumu gerektirmektedir. Çalışanların kendilerine yardım edenlere karşılık olanlara yardım etmeleri ve çalışanların kendilerine yardım edenleri incitmemeleridir. Gouldner'a göre, başkalarından almak veya yardım görmek isteyen çalışanların, birincil olarak kendisinin yardım etmesi gerekmektedir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009).

Yine Gouldner'ın aynı çalışmasında, bireyin elde ettiği gelirin değeri, bireyin o anda bu gelire ne kadar ihtiyaç duyduğuna ve kaynağa sahip vericinin kaynaklarına, güdülerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Hiç gelir sağlamayı beklemeden yapılan bir yardım yani karşılıksız bir yardım, kendisi hasta olduğu halde başkasına yardım eden kişinin fedakârlığı karşılıklılık normunun doğusunda etkili olabilir. Gouldner'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşumunda çalışanların patronlarına ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun seviyesi etkili olmaktadır (Gouldner, 1960).

Kısaca Gouldner'ın karşılıklılık normundan, çalışanların çalıştıkları örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme nedenleri şu şekilde ortaya konabilir: Kişiler, örgütleri ve yöneticileri kendilerine çeşitli olanaklar ve avantajlar verdikleri için buna karşılık verme zorunluluğu içinde olabilirler ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler. Kişiler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri halinde örgütlerinin buna mutlaka karşılık vereceği düşüncesi içinde olabilirler. Diğer yandan çalışanlar çalışma arkadaşlarına karşı da iki sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler: İlki çalışanlar çalışma arkadaşlarından yardım gördükleri için buna karşılık verme zorunluluğu hissedebilirler ve bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler; İkincisi, çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri durumunda çalışma arkadaşlarının da buna mutlaka karşılık vereceğini düşünebilirler (Karaca, 2016).

Bireyler gördükleri yardım ve iyilik karşılığında karşılıklı bir minnet duygusu içerisine girecekler ve bunun karşılığında gösterilebilecek davranış pozitif yönlü bir davranış olacaktır. Bu durumun örgüt içerisindeki yansıması örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde olabilmektedir.

3.4.5. Blau'nun Katkıları

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964 yılında Blau tarafından ortaya konmuştur. Sosyal Mübadele Teorisi, Örgütsel vatandaşlık davranışı temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu belirtmiştir: Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasında var olan ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Taraflardan biri diğerine bir kaynak sağladığında diğer tarafta bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi istenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlamasında ve niteliğinde gönüllülük esası yatmaktadır. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu davranışlar değildir. Sosyal Mübadele Teorisinde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlığa konu edilmez ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile açıklanmamaktadır. Dolayısıyla, Sosyal Mübadele Teorisinin gelecekte niteliği tanımlanmamış yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden

ayrılan en önemli özelliktir. Bu mübadeleden çıkan sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz, 2006).

Ekonomik mübadele teorisinde mübadelenin farkları açıkça ortaya konarak belirli işlem ve sözleşmelere temellendirilmiştir. Bu ilişkide taraflar zorunluluk dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir (Moideenkutty, 2005).

Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar gider. Teorinin ana hipotezi, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Bedük ve Ertürk, 2015).

Örgütün çalışanlara verdiği hakların çalışanları tatmin edici olması ve buna karşıda çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Bu anlamda sosyal mübadele, tarafların karşılıklı birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Bu teoriye göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğine dair bir beklenti içerisine girdiğini açıklar. Taraflar birbirlerinin beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal mübadele ilişkisi devam etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015).

Sosyal mübadele teorisi, çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açık açık ifade edilemeyen, ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunluluklar olduğunu ifade etmektedir. Teoriye göre, örgütler çalışanlarının mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun çalışanlar tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal mübadeleyi başlatıp devam ettirmektedirler.

3.4.6. Organ'ın Katkıları

Dennis Organ, Smith ve diğerlerinin yaptığı çalışmalara ek olarak örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemden oluşan diğer unsurları literatüre kazanmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında ilişki kurarak bu yöndeki çalışmaların; kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu iş tecrübesi ve iyi çalışanları desteklemek için kullanılması, iş tatmininin çalışanların doğal davranışları sonucunda ortaya çıkması olmak üzere iki farklı şekilde ifade edilebileceğini vurgulamıştır. Diğer taraftan algılanan adalet, etkin katılım ve lider desteği Organ tarafından çalışmalarında sıklıkla kullanılmış ve bu unsurların örgütsel vatandaşlık davranışının önemli boyutları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Oğuz, 2009).

Ayrıca, Organ 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışı kavramları üzerinde odaklanmış biçimsel rol davranışını yönetimin istediği ve belirli kuralları içeren iş için gerekli rol davranışı olarak; ekstra rol davranışını da herhangi bir yazılı kurala bağlı olmadan kendiliğinden gelişen davranışlar olarak ifade etmiştir. Organ'a göre biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı, örgütün biçimsel olan ve biçimsel olmayan fonksiyonları arasındaki ayrımı belirtmekte olup örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışını biçimsel rol davranışından daha çok teşvik etmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel düzenin sağlanmasında daha fazla kaynak kullanımını gerektirmekte olduğunu ve biçimsel mekanizmaların gerektirdiği maliyeti önlediğini belirtmiştir (Kaplan, 2011).

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak daha iyi bir şekilde anlaşılabilmesi açısından ilişkilendirildiği diğer kavramlarla benzerlikleri ve farklılıklarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, biçimsel ve ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kavramlar olarak ele alınmışlardır.

Tablo 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Benzer Kavramların Kronoloji ve Boyutları

Yazarlar	Kavram	Boyutlar
Brief ve Motowidlo, 1986.	Prososyal Örgütsel Davranışlar	•İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma. •Hoşgörülü olma. •Çalışma ortamında yaşanan ilişkilerde esnek ve merhametli olma. •Müşterilere örgütsel amaçlarla paralel nitelikte olan ürün veya hizmet sağlama. •Müşterilere örgütsel amaçlarla uyuşmayan hizmet ya da ürün sağlama. •Müşterilerin örgütün ürettiği ürün ve hizmetleri ile ilgili olmayan bireysel problemlerinin çözümüne yardımcı olma. •Örgütsel değerlere, politikalara ve prosedürlere uyma. •Örgütsel süreç, idari uygulamalar ya da gelişim konularında katkı sağlayıcı önerilerde bulunma. •Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme. •İşi yaparken ekstra çaba gösterme. •İlave görevlendirmelere gönüllülük. •Geçici sorunlarda örgüte sadık kalma. •Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme. •Bireysel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma.
Organ, 1988.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	•Diğergamlık/Özgecilik (Altruism). •Vicdanlılık (Consciousnesses). •Centilmenlik (Sportsmanship). •Nezaket (Courtesy). •Sivil Erdem (Civic virtue).
George ve Brief, 1992.	Örgütsel Spontanlık Davranışları	•İş arkadaşlarıyla yardımlaşma. •Örgütü koruma. •Yapıcı önerilerde bulunma. •Kendini geliştirme. •İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama.
Raelin, 1994.	Profesyonel Aykırı Uyumlu	•İş Ölçekli (Etik olmayan uygulamalar. (Devamsızlık, iş yavaşlatma, korsan iş yapma). •Kendi Ölçekli (Dış tekliflerin havasını atma, akla uygun kılma, yabancılaştırma, kayıtsız kalma). •Kariyer Ölçekli (Dışarı ile erken ilgi kurma, dışarıdaki performansı vurgulama).
Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995.	Ekstra Rol Davranışı	•Yardımlaşma ve işbirliği davranışları. •Yapısal zorluklar ile mücadele etme. •Uygun olmayan davranışlara son vermek için durum kritiği yapma. •Eşit olmayan güç ve otorite.
Robinson ve Bennet 1995.	Çalışan Anormallikleri	•Mülkiyet anormalliği. •Üretim anormalliği. •Siyasi anormallik. •Bireysel saldırganlık.

Hunt, 1996.	Özellikli İş Davranışları	•Çatışma kurallarına bağlılık. •Çalışkanlık. •Bütünleşme. •Program esnekliği. •Devamlılık. •Konuya ilgisiz davranışlar. •Haylazlıklar. •Hırsızlık. •Kötü amaçlı ilaç kullanma.

Kaynak: Rotundo, M. Sacket, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. Journal of Applied Psychology. Vol 87. No 1. p.68.

Tablo 3.1’de örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer anlamda kullanılan kavramların kronolojik sıraya göre yazarları, kavramları ve boyutları verilmiştir. Tabloyu incelediğimizde 1986 yılında Brief ve Motowidlo tarafından prososyal örgütsel davranışlar, 1988 yılında Organ tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, 1992 yılında George ve Brief tarafından örgütsel spontanlık Davranışları, 1994 de Raelin tarafından profesyonel aykırı uyumlu, 1995 de Van Dyne, Cummings ve Parks tarafından ekstra rol davranışı, 1995 de Robinson ve Bennet tarafından çalışan anormallikleri ve 1995 Hunt tarafından özellikli iş davranışları gösterilmiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışı bu ifadelerle benzer anlamda kullanılmaktadır.

3.5.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, örgüt içinde iş birliğini artıran, sistem faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını arttıran olumlu davranışlar olarak ele alınabilir. Kişinin özgür iradesi ile yaptığı ve gönüllük esas olan, rol tanımlarında bulunmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnek olabilmektedir (Kaya, 2013).

Örgütsel spontanlık, kişinin özgür iradesinden gelen ve gönüllülüğe dayanan, rol tanımlarında olmamakla beraber örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile spontanlığın birbirinden temel farkı, örgütsel vatandaşlık davranışları resmi ödül sistemi tarafından değerlendirilmeyen aktif veya pasif davranışlarken, örgütsel spontanlık ise ödül

sistemince dikkate alınan sadece aktif davranışları içerir (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Örgütsel spontanlık, George ve Brief tarafından 1992 literatüre kazandırılmıştır. Beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendini geliştirme, iyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama şeklinde sıralanabilir.

3.5.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk kez 1960 yılında Argyris tarafından işçi ve işveren arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılmıştır. Argyris, gözlem ve mülakatları sonucunda psikolojik sözleşmenin oluşumunu işçi ve formen arasındaki ilişkilerde, işçinin informal örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda gerçekleştiğini öne sürmüştür. Argyris'e göre, işçiler eğer tek başlarına kalır, yeterli ücret verilir ve iş güvenceleri garanti altına alınırsa yüksek üretim yapar ve daha az şikâyet ederler. Başka bir deyişle, Argyris işçilerin performanslarının artması için resmi sözleşmelerin dışında ilişkilerin öneminden bahsetmiş, ancak kavramı tam olarak adlandırmamıştır. Kavramı tanımlayan Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley de psikolojik sözleşmeyi örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin toplamından oluşan, yazılı olmayan sözleşmeler olarak ele alarak, işveren ve çalışan arasındaki kişinin karşısındaki kişiye sözsüz kabulüne olan bağlılığının karşılıklı örtük beklentileri gösterdiğini söylemişlerdir (Özgen ve Özgen, 2010).

Psikolojik sözleşme çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilere dayanmaktadır. Bir başka tanımlamayı Schein 1980 de yapmış ve ona göre; psikolojik sözleşme, bir birey ve patronun birbirlerinden karşılıklı ne bekledikleri hakkındaki inançların birleşmesini ifade etmektedir. Bu, çalışan ve işveren arasında sözlü olmayan karşılıklı beklenti durumudur. Görüldüğü üzere psikolojik sözleşme hem çalışanda hem de işverende oluşan beklentiler ile şekillenmektedir (Çankır, 2016).

Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve iş birliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilir (Gürbüz, 2006).

3.5.3. Biçimsel Rol (In Role) Davranışı

Organ, biçimsel rol davranışını biçimsel örgütlerdeki örgütsel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Buradaki anlamda yola çıkılarak biçimsel rol davranışı bir işte veya örgütte, yönetim tarafından tanımlanan gereksinimlerdir. Bu tarz davranışlar yöneticiler tarafından çalışanlardan yerine getirilmesi beklenen, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlardır. Bu çeşitli farklı kavramsallaştırmaların ortak konusu iş performansını değerlendirirken araştırmacıların kullandığı geleneksel tanımlama ve ölçümler tarafından arada gözden kaçırılan örgütsel etkiye katkı sağlayan, en azından uzun vadede, iş davranışını tanımlamaya çalışmaktır (Kaya, 2013).

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgüt düzeninin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı örgütteki resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve çalışanlar yerine getirmeleri zorunlu olan davranışlarda başarı sağlayamazlar ise örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Williams ve Anderson'a göre, biçimsel rol davranışları çalışanların günde sekiz saat çalışmaları ve yerine getirilmesi istenen bütün zorunlu görevleri tamamlamalarıdır (Barksdale ve Werner, 2001).

Biçimsel rol davranışı, yönetimin yapılmasını istediği, yapılmasını kurallara bağladığı davranışlardır. Bu tür davranışlar kurallar, kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle önceden tanımlanmıştır. Biçimsel rol davranışları bireyin istediği ile değil, yöneticilerin verdiği kararlarıyla belirlenen

davranışlardır (Aktan, 2015). Çalışanlar bu tür davranışları yerine getirmediklerinde ya da aksattıklarında sözleşmeleri feshedilmekte ya da cezalandırılmakta ve organizasyonlarda zarar görmektedirler. Biçimsel rol davranışları örgütsel vatandaşlık davranışları dışında olan davranışlardır.

3.5.4. Rol Fazlası (Ekstra Rol) Davranış

Ekstra rol davranışları, örgüte faydalı olan ve mevcut görev tanımlarının ötesinde yer alan davranışlar olarak açıklanabilir. Ekstra rol davranışları, kişinin isteyerek ve gönüllü olarak yerine getirdiği, resmi iş tanımları ve önceden belirlenmiş roller arasında yer almayan, olumlu ve herhangi bir karşılık beklemeeksizin yerine getirilen davranışlardır. Çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınarak açıklanan bu tür davranışlar, örgütleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir (Yüksel, 2015).

Ekstra rol davranışı, çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve içten davranışları olarak açıklanmaktadır. Ekstra rol davranışları örgüt içinde etkinliği arttıran ve bu etkinliği kolaylaştıran resmi olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. Ekstra rol davranışına, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar örnek gösterilebilir. Bundan dolayı bu tür davranışlar “görev üstlenme (taking charge)” olarak da tanımlanabilir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisinin çalışanların işlerinde, işin bir bölümünde ya da örgütlerde işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir (Çetin, Yeşildağ ve Akdağ, 2003).

Ekstra rolün diğer bir biçimi de kendiliğinden oluşan (biçimsel olmayan) davranışlardır. Ekstra rol davranışının bu biçimi kendiliğinden meydana gelen değişim odaklılık ve amaçlılık olarak da değerlendirilmektedir. Ekstra rol davranışları olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle ekstra rol davranışları; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, resmi ödül sistemi içinde değerlendirilmemiş ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezanın verilmediği davranışlardır. Ekstra rol davranışları iş yerinde

sosyalizasyon, yenilik ve değişim getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir (ınar, 2001).

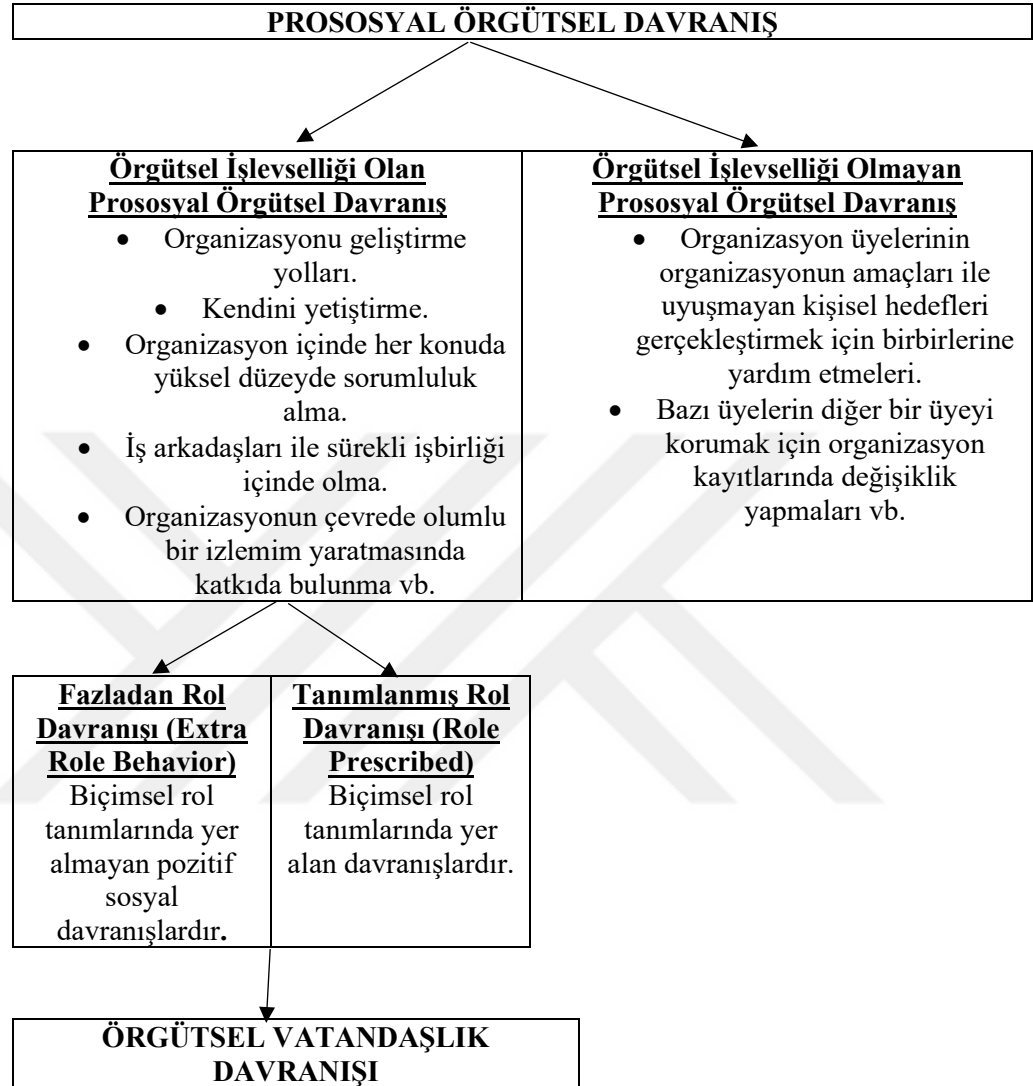
3.5.5. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Örgütlerde prososyal davranışlar, birey ya da grup olarak, diğerlerinin iyiliği için bilinçli ve gönüllü olarak harekete geçme eylemi olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde prososyal davranış, çalışanlar tarafından yapılan ve örgütteki diğer kişilere faydası olan ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan, olumlu sosyal davranışlar olarak ifade tanımlanabilir. Bu davranışlar, meslektaşların belirli görevleri yerine getirmelerine, başkalarıyla paylaşmalarına, gönüllü çalışmaya ve diğer çalışanlarla iş birliği yapmayı kapsamaktadır (Öcal ve Sarnıç, 2017).

Prososyal davranış, bireylerin örgütsel hedeflere varmada gönüllü olarak ve kendiliğinden yaptıkları davranışlarıdır. Diğer bir ifadeyle prososyal davranışlar resmi rol tanımlarında yer almayan fazladan rol davranışı ve rol tanımlarında yer alan biçimsel rol davranışını kapsayan daha üst bir kavramdır (Aslan, 2008). Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışlarını, bireyin rolünü yaparken etkileşim için olduğu birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimliliğin arttırılmasında çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Diğerleriyle iş birliğine gitme, örgütünü geliştirmeye yönelik fikirler sunma vb. örnek verilebilir. (Karaman, Yücel ve Dönder, 2008).

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği diğerlerine yardımcı olma unsurunu kapsamaktadır ve prososyal örgütsel davranışlar, örgüte ve bireye yardımcı olabilecek davranışları kapsar. Burada önemli olan nokta bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti altına alınmamasıdır. Bu çeşit davranışlar örgütün sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar. Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışı, bir örgütte çalışan tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin,

grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanmışlardır (Çetin, Yeşildağ ve Akdağ, 2003).



Kaynak: İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. p.20.

Şekil 3.1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Brief ve Motowidlo'nun 1986 da ortaya koydukları Prososyal davranış biçimleri incelendiğinde bu davranışlardan bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik gösterdiği fark edilebilmektedir. Bu iki düşünüre göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte yönelik prososyal davranış ile alakalıdır. Fakat bu iki kavram arasında farkı belirtmek gerektiğinde prososyal davranışın, örgütsel çevrede bir veya birden çok kişinin çıkarlarını sağlamak amacıyla

sergilenen t n davranışları kapsayan ve bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışından daha kapsamlı bir kavram olduğu anlatılmaktadır (Şekil 3.1) (İşbaşı, 2000).

Brief ve Motowidlo (1986) prososyal örgütsel davranışın aşağıdaki farklı davranış tiplerini ortaya koymuşlardır. Bunlar (Rotundo ve Sacket, 2002):

- İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma.
- Hoşgörülü olma.
- Çalışma ortamında yaşanan ilişkilerde esnek ve merhametli olma.
- Müşterilere  rg tsel amaçlarla paralel nitelikte olan ürün veya hizmet sağlama.
- Müşterilere  rg tsel amaçlarla uyuşmayan hizmet ya da ürün sağlama.
- Müşterilerin örgütün ürettiği ürün ve hizmetleri ile ilgili olmayan, bireysel problemlerinin  z m ne yardımcı olma.
- Örgütsel değerlere, politikalara ve prosedürlere uyma.
- Örgütsel süreç, idari uygulamalar ya da gelişim konularında katkı sağlayıcı önerilerde bulunması.
- Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme.
- İş yaparken ekstra çaba gösterme.
- İlave görevlendirmelere gönüllülük.
- Geçici sorunlarda örgüte sadık kalma.
- Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme.
- Bireysel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olma.

3.5.6. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, kişinin bilgi veya hareketlerinin başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek, iş ortamında davranış ve

tutumlarını, kendi kişisel imajını yükseltecek biçimde düzenlemesidir (Bolino, 1999).

İzlenim yönetimi, çalışanın örgüt içinde sosyal güç elde etmek, çalışanlar arasında etkileşimi kolaylaştırmak veya olumsuz izlenimlerden kaçınmak amacı ile çevresinde çalışanların kendi ile alakalı izlenimlerini, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol ve yönlendirme davranışları olarak tanımlanmaktadır. İzlenim yönetiminde temel amaç, diğer insanları arzu edilen doğrultuda davranmalarını için etkilemektir. Bunun sayesinde bireyler, bekledikleri ödülleri artırmaya, aynı zamanda da gelebilecek cezaları en aza indirmeye hedeflemektedirler. Dolayısıyla doğru izlenimleri karşı tarafa vermek, hem bireylerin hedeflerine ulaşma şansını artırmakta hem de istenmeyen durum ve sonuçlarla karşılaşmasına engel olabilmektedir. Bireyler doğru izlenimi karşı tarafa ileterek onlardan onaylanma, arkadaşlık, destek görme, güç elde etme gibi sosyal ilişki boyutlu kazanımlarla birlikte, maaş artışları, daha iyi çalışma koşulları gibi maddesel boyutta kazanımlar sağlamayı da hedeflemektedir. Bununla birlikte, izlenim yönetimi davranışları karşı tarafın övgü, hayranlık ve sevgi içeren tepki ve davranışlarına neden olabildiğinden, bireylerin kendilerine olan saygılarını kazanmalarını da yardımcı olabilmektedir (Meydan, 2011).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda çalışanların vatandaşlık davranışına ilişkin ölçeklerin kime uygulanması gerektiği konusu yoğun bir biçimde tartışılmaktadır. Yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu yöneticilerin değerlendirmelerine ya da kişilerin kendi değerlendirmelerine odaklanmıştır. Araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçoğunun amirler önünde sergilenmediğini ve böyle bir gerekliliğin de olmadığını belirtmekte ve kişilerin kendi değerlendirmelerine dayanan verilerin araştırmalarda kullanılabileceğini söylemektedirler. Ancak, bazı araştırmacılar ise yöneticilerin önünde sergilenen vatandaşlık türü davranışların ödül beklentisi ile yapılmış olabileceği ve bu yönüyle bir izlenim yönetimi taktiği olabileceğini belirterek bu tür davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak değerlendirilemeyeceğini belirtmektedirler (Basım ve Şeşen, 2006).

İzlenim yönetimi taktikleri ile vatandaşlık davranışları birbirleriyle ilişkili olup, yönetici ve kendisine odaklı taktikleri tercih eden çalışanlar örgütsel açıdan iyi vatandaş, iş odaklı taktikleri tercih edenler ise örgütsel açıdan kötü vatandaş olarak görülmektedirler. Bu doğrultuda örgütsel açıdan iyi vatandaş olarak görülen bireyler ise daha başarılı çalışanlar olarak değerlendirilmektedirler.

3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkili Teorik Yaklaşımlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesine neden olan ve buna bağlı olarak geliştirilen teoriler bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile yakından ilgili olan ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerinin açıklanmasına ışık tutan Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorileri, Vekâlet Teorisi incelenecektir.

3.6.1. Sosyal Değişim Teorisi

Blau 1960’larda geliştirdiği Sosyal Değişim Teorisini (Social Exchange Theory), sosyal değişimlerdeki insan davranışını açıklamak için kullanmıştır. Sosyal değişim teorisi, “karşılık normu”nuda kullanarak sosyal değişimlerde bir kişiye karşı olumlu bir davranış gösterildiğinde, bu kişi için karşılığında belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğü doğduğunu söylemektedir (Çetin ve Şentürk, 2016). Sosyal değişim teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi ile (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Örgütün çalışanlara verdiği hakların çalışanları tatmin etmesi ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar göstermeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen değişim ilişkisinin sosyal değişim temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Buradan sosyal değişim, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yapmalarını öngören bir teoridir. Sosyal değişim teorisine göre iyiliği yapan taraf, karşı tarafın bunun karşılığını ödeyeceğini düşünerek bir beklenti içerisine girmektedir. Taraflar birbirlerinin

beklentilerini karşıladıkları sürece, sosyal değişim ilişkisi devam etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015).

Foa ve Foa (1980), sevgi, statü, bilgi, para, mal ve hizmet olmak üzere altı değişim kaynağı tanımlamış ve bunları sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma da daha genel ve somut olan para, mal ve hizmet kaynaklarının ekonomik değişimlerde rol oynaması beklenirken; kişilere özgü ve soyut olan sevgi, statü ve bilgi kaynaklarının ise sosyal değişimlerde rol oynaması beklenmektedir. Sosyal değişim teorisine göre insanlar arasındaki sosyal değişimlerde de tıpkı ekonomik değişimlerde olduğu gibi değişime ait birtakım kaynaklar, kazançlar ve maliyetler söz konusu olmaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016).

Sosyal değişim teorisi örgütte yöneten sınıfın adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, resmi rol davranışlarının bir parçası olmayıp, gönüllü davranışlar olarak yapıldığında, örgüt üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin bir nişanesi olarak düşünülmektedir. Sosyal değişim ile çalışanlar, örgütlerinin kendilerine verdiği olanaklar ölçüsünde, örgütlerine duygusal, normatif devam bağlılığı duymakta ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürmektedirler (Keleş ve Pelit, 2009).

Organ, çalışanların örgüte girerken sosyal değişim teorisini kabul ederek girdiklerini ve vatandaşlık davranışı göstermeye gönüllü olduklarını ileri sürmüştür. Buna istinaden çalışanlar, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye devam edeceklerdir. Dolayısıyla, sosyal değişim teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkâr çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun tam tersi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Gürbüz, 2006).

3.6.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin temeli motivasyon konusundaki çalışmaları ile Adams (1986) tarafından oluşturulmuştur. Adams'a (1986) göre çalışanlar kendilerine verilen ödülleri diğer çalışanlara verilen ödüller ile karşılaştırırlar ve kendilerine uygun görülen ödülleri benzer başarı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışırlar. Bu karşılaştırmada çalışanlar kendilerinin örgüte sundukları girdiler veya değerle olarak emeklerini, zekâlarını, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ve buna bağlı olarak ortaya koydukları başarıları göstermektedir. Buna karşılık örgütten aldıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarının iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir (Eren, 2007: 543). Bu bahsi geçen karşılaştırmada bir eşitlik denklemi vardır. Çalışanlar karşılaştırmada ya bir eşitlik olacağını veya bir eşitsizlik olacağını görecektir. Eğer eşitsizlik varsa bu eşitsizliği giderme yoluna gidecektir.

Eşitlik teorisi, çalışanların örgütte yüksek motivasyon ile çalışabilmelerini; emeklerini, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini, uyumluluklarını ve gönüllülüklerini gösterebilmeleri için onlara güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarının korumasını ve takdir edilmelerini kapsamaktadır. Çalışanlar kendi algılamalarına göre iş emeklerini ve verdikleri emek karşılığında algıladıkları sonucu, diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırmaktadırlar. Bu teoriye göre adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip olduklarını fark eden çalışanların tatminsizlik yaşayacakları ve bu eşitsizliği düzelterek motivasyonlarını artıracakları varsayılmaktadır. Örgütte eşitsizlik hisseden çalışan, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek, örgüte olan katkısı azalacak ve örgütten uzaklaşacaktır (Keleş ve Pelit, 2009).

Eşitlik teorisine göre (Adams, 1965), çalışanların adalet algısı öncelikle çalışanların elde ettiği somut çıktıların örgüte yaptıkları girdi ile orantılı olmasına göre şekillenmektedir. İsteddiği sonuçları alan çalışan, kendisini örgüte karşı sorumlu hissetme duygusuna girmektedir. Bu sorumluluk hissi de genel

olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile sonuç vermektedir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016).

Adams'ın eşitlik teorisini esas alarak, çalışanların örgütsel adaletsizlik sezmeleri durumunda niçin örgütsel vatandaşlık davranışından çekindiklerini açıklamaktadır. Buna göre çalışanların adaletsizlik karşısında iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmediklerinde, çalışanlara çeşitli yaptırımlar uygulanacak veya çalışanlar resmi ödüllerden mahrum kalacaklar; ancak çalışanlar bunun yerine daha kolay ve kendilerine daha az zarar veren örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeme yolunu seçeceklerini ifade etmişlerdir (Gürbüz, 2008). Eşitlik teorisi içinde örgütsel vatandaşlık kavramı açıklama çabasında ise birey değerlendirilir ve kendilerine eşit davranılmadığı takdirde veya bazı kaynaklardan mahrum bırakıldığı duygusuna kapılan çalışanların örgüte olan katkılarının azaldığı, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilecekken göstermemeyi tercih ettiklerinden bahsedilir. Adaletli bir yapıyı algılayan çalışan ise büyük bir olasılıkla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir (Yener ve Akyol, 2009).

Eşitlik teorisinde bir karşılaştırma durumu söz konusudur. Birey veya çalışan örgüte verdikleri girdiler ve emekler ile bunlar karşılığında örgütten aldıkları kazanım veya faydayı diğer çalışanların kazanım veya faydaları ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmada bir eşitlik isterler veya en azından umarlar. Eşitlik söz konusu ise beklentileri karşılanmış bir şekilde mutlu olurlar ve daha fazla çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler. Bunun tam tersi durumda karşılaşmadan bir eşitsizlik durumu söz konusu ise eşitsizliği gidermeye yönelik olumsuz davranışlar sergileyebilirler. Bunu sonucunda ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınırlar.

3.6.3. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, motiasyon teorileri içinde süreç teorileri grubunda yer almaktadır. Bu teori Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bekleyiş teorisi, belirli sonuçların elde edilmesi beklentisi ve bu sonuçların gerçekleşebilirlik olasılığı ve bu sonuçlara verilen değerle ile ilgilidir. Bu teorinin temel varsayımı şu

şekilde açıklanabilir; yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir. Bunlarla birlikte sosyal çevrede davranışın bir fonksiyonudur. Açıkçası, bireyin çevresini algılama biçimi, davranışlarını temelinde yatan en önemli faktördür (Aksoy ve diğerleri 2005:150-151).

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar (Koçel, 2011: 632-633):

- 1-Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- 2-Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)

Dolayısıyla: **Motivasyon= Valens x Bekleyiş** olarak gösterilebilir.

Modelin üç temel kavramı vardır. Birincisi valens dir. **Valens**, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. İkinci temel kavram bekleyiştir. **Bekleyiş**, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendireceği hakkındadır. Üçüncü temel kavram ise araçsallıktır. **Araçsallık**, kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir.

Eğer bir davranışın istenen sonuçları oluşturabileceği veya istenmeyen sonuçları ortadan kaldırılabileceği bekleniliyorsa ve bireyin tahmini olumlu yönde ise, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bir başka deyişle eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve böylece giderek sessizleşebilecektir ve örgütsel vatandaşlık davranışından vazgeçeceklerdir (Tayfun ve Çatır, 2013).

Vroom'un teorisi değerlik (Valance), yararlılık (Instrumentality) ve beklenti (Expectancy) kavramları etrafında oluşturulur. Değerlik, kişinin sonuç için "değer mi, değmez mi" şeklinde bittiği pahaadır. Bu değer pozitif olması, sonucun kişi tarafından tercih edildiğini ifade eder. Değerin pozitif olması

kişinin vatandaşlık davranışı göstereceğini gösterir. Değerin negatif olması ise kişi tarafından tercih edilmediğini gösterir. Bu durumda kişi gönüllü olamayacak ve vatandaşlık davranışından vazgeçecektir. Yararlılık, istenilen bireysel sonucu elde etmede bir araç olarak örgütsel sonuç yarar sağladığı zaman kullanılan bir kavramdır. Kişi, bireysel sonucu elde etmede örgütün koyduğu hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanıyorsa, örgütün hedefi değer kazanır; örneğin, istenilen terfiyi alabilmesi için kişi yüksek bir performansa güdülenebilir ve bu güdü kişiyi daha çok vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olur. Beklenti, örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle, sarf edilecek çaba kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir?" sorusunu açıklayan bir kavramdır. Kısaca, eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu yüksek olacaktır ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkacaktır (Küçüközkan, 2015).

3.6.4. Lider-Üye Değişim Teorileri

Lider-Üye Değişim (LMX) teorisi, Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın orijinali, Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında geliştirilmiş olan Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage) dir. Ancak daha sonra Lider-Üye Değişim (LMX) teorisi adı verilmiştir (Aslan ve Özata, 2009). Lider üye değişim teorisi, farklı astlar ile lider arasında farklı ilişkiler gelişebileceğini anlatmaya çalışmaktadır. Lider üye değişiminin teorik temeli, dikey ilişkiler ve bir değişim süreci içinde belirlenen ya da gelişen iş rolleri ya da lider üye arasındaki etkileşime dayanır. Genel anlamda teori; lider ile her bir üye arasında tek tek farklı yakınlıkta ilişkiler gelişeceğini savunmakta, liderin bazı nedenler doğrultusunda bazı üyeler ile daha yakın ve niteliği yüksek ilişkiler geliştirebileceğini ileri sürmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

Bu yaklaşımın temelini, lider ve takipçilerinin birbirleri ile olgunlaşmış bir ilişki geliştirebildikleri zaman etkili bir liderlik sürecinin meydana geleceği varsayımı üzerine oluşturulmuştur. Ayrıca lider üye değişimi, liderin tüm

astlarına aynı şekilde yaklaşmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde davrandığını varsaymaktadır. Bu ilişkiler, resmi iş sözleşmesinde yer alan şartlarla sınırlı olabileceği gibi bu şartların dışında, karşılıklı saygı ve güvene dayalı güçlü bir etkileşimin sonucunda da gelişebilir. Dolayısıyla lider üye değişimi modeli, lider ve astları arasındaki ikili ilişkileri esas alması açısından, geleneksel liderlik modellerinden ayrılmakta, geleneksel liderlik modellerinde ihmal edilen karşılıklı etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılaşmayı incelemektedir (Öztürk ve Eryeşil, 2016).

Yapılan araştırmalara göre lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık, performans, işten ayrılma, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı (Harris, Li ve Kirkman, 2014) ve dağıtımsal ve prosedürel adalet gibi birçok örgütsel çıktıya anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir (Ekmekçioğlu ve Göksel, 2016).

Teoriye göre, liderin her bir takipçiye ayrı ve özel bir davranış gösterdiği ifade edilmekte; ancak temelde iki davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Lider, bazı çalışanlarına daha sıcak ve arkadaşça bazılarına ise daha soğuk ve mesafeli davranmaktadır. Liderlerin kaynaklarının ve zamanının kısıtlı olması sebebi ile farklı gruplara farklı davranışlar göstermektedir. Zaman ve kaynakların sınırlı olması nedeniyle, liderler küçük bir grupla özel ilişkiler geliştirebilmektedir. Liderlerin daha fazla ilgilendiği ve daha fazla imtiyaz tanıdığı bu grup **iç grup**, diğerleri ise **dış grup** olarak değerlendirilmektedir. Liderler daha iyi performans göstereceklerine inandıkları ve daha yetenekli olduklarını düşündükleri takipçilerini iç gruba dâhil ederek onlarla iş ve duygu bağlamında daha fazla paylaşımda bulunarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaktadır. Bununla birlikte yapılandırılmamış işleri yapma, çalışanın fazladan iş yapmaya gönüllü olması, ekstra sorumluluk üstlenme gibi davranışlar sergileyenler iç gruplara dâhil edilirken liderler bu kişilere güven duymaktadır. Bu tip davranışlar çalışanların iç gruba girme sebeplerinden bazılarıdır. Liderlerin astlara davranış biçimleri ise, astların iç ya da dış grupta olmalarına göre değişen düzeylerde gerçekleşmektedir (Alparslan ve Oktar, 2015).

Liderler bağlı bulunduğu gurubun bir önderi olarak zamanı ve kaynakları sınırlıdır. Bu nedenle her çalışana veya üyeye yeterince zaman ayıramaz. Lider,

kişilere göre özel ilgi göstererek, çalışanlara veya üyelere farklı davranış şekilleri geliştirir. Zaman ve kaynak olarak fazla ilgilendiği, özel davranış ve ilgi geliştirdiği üye daha iyi performans gösterir, daha fazla çaba sarf eder, yeteneklerini ön plana çıkarır. Bu çalışan, bundan dolayı resmi iş tanımlarının ötesinde davranarak gönüllü olarak daha fazla çalışır. Bu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak karşımıza çıkar.

3.6.5. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisi ilk olarak Jensen ve Meckling tarafından 1976 yılında ortaya atılan bir teoridir. Vekâlet teorisi, örgütleri bireyler arasındaki resmi ve resmi olmayan sözleşmelerin gerçekleşmesi için yasal bir araç olarak tanımlar. Örgüt kapsamında asil ve vekil arasında gerçekleştirilen ‘sözleşmeler’ kapsamında ortaya asil vekil ilişkileri ortaya çıkar. Sözleşme kavramı, burada bir benzetme olarak asil ve vekil arasındaki ilişkiyi belirleyen resmi veya resmi olmayan düzenlemeler olarak kullanılır. Asil-vekil ilişkisi, örgütün sahipliğini elinde bulunduran kişi veya kişilerin (sermayedar/asil), bazı hizmetleri kendi adına gerçekleştirmesi için başka bir kişi veya kişilere (yönetici/vekil) kısmi olarak otorite devretmesinden kaynaklanır (Keskin, Akgün ve Koçoğlu, 2016:252-253).

Vekâlet teorisyenleri, asilin yetkilerinin bir kısmının veya tamamını vekile devredilmesi durumunda birtakım problemlerin ortaya çıkacağını söylemişler ve bu problemleri **vekâlet problemleri** olarak adlandırmışlar. Bu problemlerden ilki, **bilgi asimetrisi** olarak adlandırılmakta ve vekilin asilden daha fazla ve ayrıntılı bilgilere sahip olması nedeniyle taraflar arasındaki bilgi dengesinin bozulmasını ifade etmektedir. Vekilin davranışlarının asilden gizli olması ya da gözlenememesi durumunu ifade eden ahlaki tehlike bir diğer vekâlet problemidir (Yılmaz ve Kozak, 2014).

Vekâlet sorunlarını çözmek ve tarafların çıkarlarını ortak bir paydada birleştirmek amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyet ve harcamalar vekâlet maliyetlerini oluşturmaktadır Vekil olarak yöneticilerin, asillerin (üst yönetici veya firma sahibi) kazancını azaltan bir takım fırsatçı davranışlar içine girme

risklerine karşı, asiller tarafından izlenmesi sonucu oluşan maliyetlere vekâlet maliyetleri adı verilmektedir. Ancak vekâlet maliyetleri izleme maliyetlerine ek olarak bağlanma (tazmin edici/garanti sağlayıcı anlaşma) ve artık/önlenemeyen kayıplar olarak adlandırılan maliyetleri de içermektedir (Ekinci, 2017).

Örgütsel vatandaşlığın anlaşılmasına yardımcı olan kavramlardan birisi de vekâlet teorisidir. Bu teori, çıkarları ve hedefleri farklı olan iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması sonucunda meydana gelen sorunları araştırmasıdır. Vekâlet teorisin sağladığı katkı, örgütlerde meydana gelen faaliyetlere ilişkin sahip konumundaki taraf ile karar veren yönetici arasındaki sorunları tespit ederek çözüm yolları üretmektir. Bu yüzden teorisinin temelinde yönetici olma ve sahip olma terimleri arasındaki farklılıklar bulunmaktadır. Vekâlet ilişkisini, bir veya daha fazla bireyin kendi yerine bazı hizmetleri yürütebilecek bir başka bireyi veya bireyleri göreve getirmesi ve bu bireylere karar verme yetkisini vermesidir şeklinde açıklayabiliriz (Yıldız, 2017).

Bu teoride amaçları ve çıkarları farklı olan asil ve vekil ilişkisinde asil bazı yetkilerini vekile devrederken, vekile olan güveni ortaya çıkar. Bu ilişki bir güven temelinde olması gerekmektedir. Yetkiyi alan vekil, asil adına işlem yaparken örgütün ve asilin çıkarlarını korumak zorundadır. Vekil, asil adına işlemleri doğru ve sorunsuz yaparsa kendine olan inancı artar, asil de vekile daha fazla inanarak yetki vermeyi sürdürür ve yetki sınırını arttırır. Kendisine güvendiğini gören vekil daha fazla sorumluluk alır, resmi iş sözleşmesinin ötesinde işleri gönüllü olarak yapar. Bu ise örgütsel vatandaşlık davranışını doğmasına ve artmasına vesile olur.

3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler konusunda ilk araştırmayı yapan Smith ve arkadaşlarına (1983) göre, bu tür davranışları en güçlü yönde etkileyen faktör iş tatminidir. Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta analizde ise, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili faktörler olarak ortaya konmuştur. George ve Jones (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen

bağlamsal faktörleri; bireysel (rol tanımları, yetenek düzeyi), grup (normlar, hedefler) ve örgütsel (örgüt yapısı, politikalar, ödüller) olmak üzere üç grup altında toplamışlardır. Schappe (1998), yaptığı araştırmada iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri olduğunu ortaya koymuştur. Van Dyne ve arkadaşları (1995) ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı etkileyen en önemli değişkenler olduğunu belirtmişlerdir (Dağcı, 2017).

Bu çalışmada İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Bireyin Ruhsal Durumu, İhtiyaçlar, Birey Örgüt Bütünleşmesi, Güven, Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet, İş Statüsü ve Liderlik ele alınacaktır.

3.7.1. İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında, pozitif yönlü iş tatminine sahip olan bir çalışan, yaptığı işten daha fazla tatmin sağlar ve diğer çalışanlar ile pozitif bir ilişki içerisinde olur. Pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimine girerler ve fedakâr davranışlarda bulunurlar. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artmasıyla sonuçlanır (Çavuş ve Develi, 2015).

İş tatmini, çalışanların işleri veya işteki deneyimleri sonucu geliştirdikleri tutumlar sonucunda ortaya çıkan pozitif yönlü davranışlardır. Bu yüzden, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırmacılar tarafından incelenen en önemli konulardan birisidir. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucu, örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında önemli düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Yapılan araştırmalar, iş tutumları ve görev değişkenleriyle örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğunu görerek, iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. İş tatmininin alt boyutlarından olan işin kendisinden duyulan tatminin, kişiye ve kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilerken, ücretten duyulan tatminin ise örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini belirtilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğergamlık arasında olumlu yönde ilişki

bulunurken yüksek görev bilinci ile olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur (Yılmaz ve Bayır, 2018).

3.7.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık davranışı arasındaki araştırmalara bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların örgüte bağlılıklarının bir yansıması olduğu kabul edilmektedir. Çalışanlar, örgütlerine, sosyal değişim boyutu içerisinde, örgütün onlara verdiği olanaklara bağlı olarak, duygusal, devam ve normatif bağlılık hissederek ve bu bağlılığı örgüte katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışına çevirirler (Yıldırım, Uzun ve Yıldırım, 2012).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının öncüllerinden birinin örgütsel bağlılık olduğu ileri sürülmektedir. Literatürde bu yönde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, örgüte duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili, örgüte devamlılık bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili bulunmuştur. Bunun yanında Tsui ve Arkadaşları (1997), örgüte yapılan yatırımların, örgüte duygusal bağlılıkla olduğu kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (Aslan, 2008).

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının gerek birbirleriyle gerekse diğer örgütsel davranış kavramları ve yönetim süreçleri ile ilişkisini inceleyen birçok araştırma vardır. O'Reilly, Charles ve Chatman (1986) çalışmalarında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte psikolojik olarak daha çok bağlandıklarını ve örgütsel rollerini daha çok içselleştirdiklerini tespit ederken, Yousef (2002) ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya etkili iletişim ve çalışanların yüksek düzeyde örgütsel rollerini içselleştirmesi gibi pek çok fayda sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunluğunda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit

edilmiştir. Schappe (1998) yaptığı çalışmada iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu tespit etmiştir. Dyne vd. (1995) yaptığı çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuştur (Kanbur, Özyer ve Akyüz, 2017).

3.7.3. Örgütsel Adalet

Çalışanlar bir örgüte girdiklerinde ve o örgütte, örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri artacak, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir. Örgütsel adaletin sağlanamadığı bir örgütte ise huzursuzluklar ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir (Karaca ve Özmen, 2018). Çalışanlar, örgütün yaptığı uygulamalarının ve onlara verdiği kazanımları adil olarak değerlediklerinde, örgütlerin kendilerine değer verdiğini anlayacak ve saygılı davrandığını düşüneceklerdir. Çalışanda meydana gelen bu tutum ya da davranış ön eğilimi, çalışanın örgüte bağlanmasına ve örgütün yararına birtakım olumlu, gönüllü ve işbirlikçi davranışlar yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile sonuçlanabilecektir (Gürbüz, 2008).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en temel bilişsel faktörlerden biri ise kişilerin adalet algılamalarıdır. Örgütte çalışanların adalet algılamaları pozitif yönlü ise, örgüte bağlılıkları yükselmekte ve performansları artmaktadır. Bu doğrultuda verimlilik de artmaktadır. Örgütsel adalet algılamaları negatif yönlü olduğunda çalışanların örgütsel bağlılık ve performanslarının düşmesinin yanında adaletsizliği ortadan kaldırmak için, yöneticilerine, iş arkadaşlarına karşı olumsuz davranabilmektedir. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (Karaman ve Aylan, 2012).

Örgütsel adalet çalışanlar tarafından çok önemsenen bir konudur. Çünkü bu konu örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, motivasyon, örgütün iklimi, iş tatmini ve üretkenlik gibi örgütsel çıktılarla yakından ilişkilidir.

İşgörenler örgütsel adalet algıladıklarında iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir. Örgütsel adaletin sağlanamadığı bir örgütte ise huzursuzluklar ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir (Karaca ve Özmen, 2018).

3.7.4. Bireyin Ruhsal Durumu

Organ, örgütün iş süreçleri ve çalışanın becerileri örgütsel rol performansının ortaya çıkarılmasında önemli olduğunu belirtmiş bunun yanında moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi olduğunu ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu belirtmiştir. İyi bir ruh hali olan kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok gösterdiği araştırmalarda kanıtlanmıştır. Burada açıklanan çalışanların duygusal durumları Organ'a göre, kısa bir süreyi kapsayacak ve zamanla değişebilecektir. Bu durumlar kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir (Kaygısız, 2013).

Sosyal psikoloji alanındaki çalışmalarda olumlu psikolojisi olan çalışanların olumsuz ruh haline sahip çalışanlara göre örgütleri ile ilgili konularda daha ilgili oldukları, yardımsever davranışlarında artma olduğu, böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde gösterdikleri gözlemlenmiştir (Smith, Organ ve Near, 1983). Çalışanlar örgütte kendilerini mutlu hissettikleri sürece yaptıkları işe önem vermekte, kendilerini geliştirmekte, yeni fikirler üreterek kurumlarının uzun dönemli başarılarına katkıda bulunmakta dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedirler.

Sonuçta, olaylara daha pozitif bakan kişiler her zaman örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğilimindedirler. Böylelikle olaylara pozitif bakan birey çalışma ortamındaki eksiklikleri görmezden gelerek örgütü her

şekilde savunur ve örgütün gelişmesi için çaba sarf eder. Çalışma arkadaşları açısından ise daha anlayışlı ve yardımsever bir davranış sergileyecektir. Bu durum sadece bireyi değil olumlu ruh haline sahip olan bireyin çalışma arkadaşlarının mutluluklarını da etkileyecektir.

3.7.5. İhtiyaçlar

İnsan davranışlarını etkileyen ihtiyaç kavramı ile burada anlatılmak istenen, örgütler tarafından çalışanlara sosyal kabul ve başarıma ihtiyacı gereksiniminin hissettirilmesidir. Bu ihtiyacı hisseden ve arzulayan çalışan, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Çavuş ve Develi, 2015).

İhtiyaçlar, sosyal kabul ve başarıma arzusu bireyleri belirli şekilde hareket etmeye yönelten ve tamamıyla içsel olarak ortaya çıkan duygulardır. Başarma arzusu yüksek olan bireyler, görevlerindeki performanstan yüksek düzeyde tatmin olmakta ve gurur duymaktadırlar. Dolayısıyla bu bireylerin üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirecekleri yani vatandaşlık davranışı gösterecekleri söylenebilir (Kaygısız, 2013).

3.7.6. Birey Örgüt Bütünleşmesi

Chatman birey-örgüt uyumunu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk olarak tanımlamıştır. Q'Reilly'nin araştırmasında birey-örgüt uyumu; kültürü, stratejik ihtiyaçları ve normları olan, örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki uygunluk olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

İnsan bir örgütün en önemli faktörüdür. Çünkü insan örgütün yapısını oluşturur, şekillendirir, teknolojiyi kullanır ve çıktıyı oluşturur. Kişi-örgüt bütünleşmesin göstergesi, örgütte bulunan kişilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarıdır. Bireyin örgüt içindeki sosyal değerlere uyma derecesi ne kadar yükse ise örgütle o kadar bütünleşmiş olacaktır. Yöneticilerin görevleri, aynı özelliklere ve uyuma sahip kişileri bir araya getirerek

sosyalleştirmek ve örgüt ilişkilerinde daha verimli ve çalışma düzeni ile daha uyumlu olacak şekilde çalışanları motive etmektir (Doğrul, 2013).

Birey ve örgüt arasında uyum olması sonucu bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar arasında güven, bağlılık, verimlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık boyutunda Graham'ın modeline bakıldığında, örgüt değerleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki bulunmuş. Feather (1975); Meglino, Ravlin ve Adkins (1989); Posner (1992) gibi araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı ile birey örgüt uyumu arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

3.7.7. Güven

Çalışanların, gönüllülüğe dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için örgütlerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güven algılarının yüksek olması gereklidir. Örgüte güven açısından bakıldığında; işe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları işlevlerinin, tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgüte güvenin oluşumunda büyük rol oynayacaktır. Yöneticiye güven açısından bakıldığında; yöneticinin, çalışanlarla bilgi paylaşımı, onlara yaptıkları işler açısından cesaretlendirici sözler söylemesi ve zayıflıklarından yararlanmayacağı algısı çalışanlarda yöneticiye olan güvenin temellerini oluşturacaktır. Çalışanları, çalışma arkadaşlarına olan güvenleri, onların, dürüst, açık, uyumlu, mesleki becerileri olan ve sorumluluk sahibi oldukları bilgisi üzerine kurulan temeller ile yüksek olacaktır. Sonuç olarak, çalışanların örgütsel güvenlerinin yüksek olması onların yaptıkları işlere odaklanmalarında yardımcı olur. Böylece çalışanları görevlerini yerine getirmeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri sağlanmış olur (Tokgöz ve Seymen, 2013).

Bireylerin sosyal çevrelerinde kendine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı görülmüştür. Örgütsel adalet, örgütsel güveni ve örgütsel vatandaşlık

davranışını; örgütsel güvende örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Bu değişkenlerden örgütsel çıktıya en yakını örgütsel vatandaşlık davranışdır (Polat ve Celep, 2008).

Örgütsel güven ile birçok değişkenin ilişkisi araştırılmıştır. Bu değişkenler arasında liderlik davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmalarda çalışanların örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli bir ilişki olduğu bulunmuştur. Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel güven ile ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak bu araştırmalar arasında örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapan çok az araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar da işletmelerde yapılmıştır (Yılmaz, 2009).

3.7.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet

Kıdem ve hiyerarşik düzeyde çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve buna bağlı olarak daha çok örgüt yararına davranış göstermektedirler. Morrison’a (1994) göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene ve örgüte olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük veya sorumluluk hisseden birey rol kapsamını genişleterek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Bireyin örgüt içindeki statüsü yükseldikçe, karar verme, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artar. Bu durumda kişinin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Karaman ve Aylan, 2012).

Örgütte geçirilen süre ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olmadığına dair genel söylem biraz şaşırtıcıdır. Bayanların yardıma dönük davranışlar ile nezaket konusunda erkeklerden ileri olacağı, buna karşılık denklik yerine insafılık tercihi ağır basan erkeklerin de vicdanlılık boyutunda daha ileri olacağına ilişkin çok sayıda teorik açıklama mevcuttur (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

Demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş, cinsiyet, çalışma pozisyonu ve aynı kurumda çalışma süresi arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi en fazla genç çalışanlarda görülmekte ve yaş ilerledikçe örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimi azalma göstermektedir. Mobbinge uğrama düzeyinin yaş ilerledikçe artması, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin yaş ilerledikçe azalmasına neden olmuştur. En fazla bayanlarda görülen örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi, bayanların erkeklere göre daha az mobbinge maruz kalmasıyla açıklanabilir. Bu da yaş değişkeni gibi, mobbinge uğrama düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının düştüğünün göstergesidir. Çalışılan pozisyon kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminin en fazla üst yönetim kadrosunda bulunan çalışanlarda görülmesi, bulunulan pozisyon gereği beklenen bir durumdur. En fazla 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi olması, bu grubu oluşturan çalışanların yoğun olarak gençlerden oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının yaş değişkeni ile olan ilişkisini destekler niteliktedir (Poyraz ve Aksoy, 2012).

3.7.9. İş Statüsü

Çalışanların tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışmaları iş yerindeki davranışlarını etkilemektedir. Birçok örgüt, rekabet baskısı nedeniyle esnekliği arttırmak ve maliyetleri azaltmak için tam zamanlı çalışanların yerine yarı zamanlı çalışanları çalıştırmaya başlamışlardır. İşgücü konusundaki bu tür yapılanma çalışanların davranışları açısından örgütte istenmeyen sonuçların oluşmasına neden olmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2001).

Yarı zamanlı çalışanlar genellikle haftada 35 saatin altında çalışanlardır. Literatürde ortaya konan çalışmalarda tam zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışmayan çalışanlara göre örgüte daha çok bağlı oldukları ortaya konulmuştur. Yarı zamanlı çalışanların değişim ilişkisi ise sosyal değişimden ziyade ekonomik değişme dayanmaktadır. Buna göre, tam zamanlı çalışanlar sosyal değişme dayalı ilişkisel psikolojik sözleşmeye, yarı zamanlı çalışanlar ise ekonomik değişime dayalı işlemsel sözleşmeye bağlı olarak hareket

etmektedirler. Bu doğrultuda tam zamanlı çalışanlar işe daha fazla katılım gösterirken, yarı zamanlı çalışanlar işlerini geçici ve daha önemsiz olarak görmekte, örgütte uzun vadeli kalma isteğinde olmamakta ve örgütle daha az bütünleşme eğiliminde olmaktadır (Stamper ve Van Dyne, 2001).

3.7.10. Liderlik

Liderin ortaya koyduğu davranışlarının çalışanların rol gereklerinin ötesinde davranış göstermelerinde büyük etkisi vardır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğerkâmlık boyutuyla da iş tatmini aracılığı ile dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Aynı zamanda liderlik tarzı da konuyla yakın ilgilidir. Güvenilir, iletişim kurulabilir, tarafsız ve dürüst bir lider, çalışanların ekstra rol davranışları göstermesinde etkili olabilmektedir ((Poyraz ve Aksoy, 2012).

Liderin, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlaması, örgütsel etkinliği sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, 280 yönetici ve 955 ast üzerinde yapılan, liderin kişisel özelliğinin izleyenlerinin karizmatik algılamalarına ve bunun yönetimsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan araştırmanın sonucunda; yöneticilerin kişisel değerlerinin, izleyenlerin örgütsel vatandaşlık davranış göstermelerine ve performansa yol açtığı tespit edilmiştir (Aslan, 2009).

Liderlik hem örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında hem de mobbingin ortaya çıkmasında çok önemli bir faktördür. Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşim içinde olmaları, inisiyatif kullanmaları çalışanların onlara güven duymalarını böylece ekstra rol davranışları göstermelerini sağlarken, duygusal zekâyâ sahip olmaması, çalışanlarıyla iletişimden kaçınan ve sabit görüşlü yöneticiler mobbingin ortaya çıkmasına öncülük etmektedirler. Çalışanlarıyla iletişim halinde bulunan lider, mobbingi daha çatışma aşamasındayken çözümleyerek

ortaya çıkmasını engellerken, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerini arttırır (Poyraz ve Aksoy, 2012).

Literatür tarandığında karizmatik lider ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki pek çok çalışmada ortaya konmuştur. Örneğin; Graham (1988), karizmatik liderlerin, biçimsel rol tanımlarının ötesinde fazladan rol davranışı üzerinde etkili olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Podsakoff ve arkadaşları (1990), karizmatik liderlikle, fazladan rol davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Deluga (1995) karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Benzer olarak, Shamir, karizmatik liderlik vasıtasıyla kendi yeteneklerini ortaya çıkaran izleyenin; bağlılık duymasının, işini anlamlı bulmasının sağlanacağını ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebileceğini öngörmüştür (Aslan, 2009).

Lider, izleyenlerine yol gösteren, onlara ilham veren, onları belirli amaçları gerçekleştirmeleri için biraraya getiren, onları üstün rol ve performans göstermelerini sağlan kişilerdir. Lider sayılan bu davranışları çalışanlarına yaptırdığından, çalışanlar rollerinin ötesinde performans göstererek daha önce yaptıkları davranışlardan daha fazlasını yapmaktadırlar. Bu fazla ve rol ötesi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışdır. Sonuçta liderler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yardımcı olmaktadır.

3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Bir çalışmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş ve Develi, 2015):

1-İş Tanımının Ötesinde Olması: Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında olmayan işlerin gönüllü olarak yapılmasıdır.

2-İsteğe Bağlı Gerçekleşmesi: Örgütsel vatandaşlık davranışının en belirgin özelliği, isteğe bağlı gerçekleşmesidir. Bir davranışın isteğe bağlı olması, davranışın yapılması konusundaki inisiyatifin çalışana ait olduğu anlamını taşımaktadır,

3-Resmi Olarak Ödüllendirilmemesi: Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel rol davranışlarında yer almadığından, biçimsel ödül sisteminde belirtilmemiştir.

Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu (2009) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri aşağıdaki gibi ortaya konmuştur (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009):

1-Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmaksızın sergilenen davranışlardır.

2-Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün işlevsel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan örgütsel faaliyetler içerisinde yer alan ve işleyişle ilgili olan davranışlardır.

3-Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen, biçimsel rollerin dışında kalan, belirgin olarak sınırlandırılmayan, yerine getirilmediği zaman karşılığında herhangi bir ceza gerektirmeyen, çalışanların kendilerinden beklenilenden daha fazlasını ortaya koydukları davranışlardır.

3.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Rekabetin artması ile örgütlerin en çok istediği çalışan tipi; nitelikli, gönüllü olarak çalışan, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek, sabırlı, dürüst, örgütün hedefleri ile uyum içinde olan çalışanlardır. Çünkü bu özellikleri olan çalışanlar, örgütün verimliliği, etkinliği ve geleceği açısından çok önemlidir. Bu bağlamda, iş tanımlarında yer almayan ancak örgütün bir bütün olarak etkinliğini ve verimliliğini etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü davranışlar önem kazanmaktadır (Yeşiltaş, Keleş, 2009).

Örgütlerde çalışanların neden fazladan rol davranışı sergileyecekleri veya niçin iyi birer vatandaş olacakları, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içinde yardımlaşmaya neden olmakta ve bunun sonucu olarak bilgi paylaşımı artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütü düşünmeyi, örgütün yanında

olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakârlıklar yapmayı gerektirdiğinden çalışanların sorumluluk duygularını da geliştirmektedir. Böylece örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların pozitif tutumları ile de ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımları düzeylerini etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını değil, örgütteki diğer çalışanları ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir (Özdevecioğlu, 2003).

İş dünyasında meydana gelen zorluklar ve ekonomideki belirsizlikler firmaların küçülmesine neden olmuştur. Küçülen firmalar ise daha verimli ve güvenilir çalışanları örgütlerinde tutmak için özen göstermektedirler. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlarını anlamaya olan ilgileri artmıştır. Diğer taraftan, küresel rekabet, ekip tabanlı organizasyonlar ve müşteri memnuniyeti gibi konular nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi daha da artmaktadır. Mackenzie, Podsakoff ve Ahearne örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında çok islenmesinin üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir (Gürbüz, 2006)

Birincisi bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır.

İkincisi bu davranışının örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliğini ve performansını yükselteceğini belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılan bir başka faktör de örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı (anti-citizenship) davranışlar ve isten ayrılımlarla olan yakın ilişkisidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel olarak ödüllendirilmeyen davranışlar olmasına rağmen çalışanların iş ilişkilerinin davranışsal göstergesi olarak görülmesi sebebiyle önemlidir. Şöyle ki örgütün mevcut çalışanları

Çalışma ikliminden rahatsız olduklarında ya da aralarına yeni katılan çalışanları kendileri için tehdit olarak gördüklerinde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamına giren davranışları gstermeyeceklerdir. Tam tersi olarak ise iş arkadaşlarını destekleyecekler, yeni görevleri öğrenmelerinde yardım edecekler, örgütün yararına yapılacak işler için gönüllü olacaklar ve yeni katılanları işe uyum sağlamasını kolaylaştıracaklardır (şanal, 2013)

Örgütsel vatandaşlık duygusu hem çalışanlara hem de örgüte bir değer olarak kazandırıldığında, süreç çift taraflı sinerjik bir etki yaratarak günümüz yoğun rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarının daha yakından tatminiyle bireysel, örgütsel ve toplumsal çıktıların gerek niceliğinde gerekse niteliğin de bir artışa neden olacaktır.

3.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının rgtlerin Etkinliği zerine Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışma gruplarının veya örgütün performansını yükseltmesinin altında yatan potansiyel sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Acar, 2006):

- 1-Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların verimliliğini artırır.
- 2- Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetsel verimliliği artırır.
- 3- Örgütsel vatandaşlık davranışı kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkân sağlar.
- 4- Örgütsel vatandaşlık davranışı az bulunur kaynakların tamamen idame faaliyetlerine tahsis edilmesi ihtiyaını azaltır.
- 5- Örgütsel vatandaşlık davranışı takım çalışanları ve çalışma grupları arasındaki faaliyetleri koordine eden etkili bir kaynak olarak hizmet gösterir.

6- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü çalışılacak daha çekici bir yer haline getirerek örgütün en iyi insanları etkileme ve işe alma kabiliyeti yükseltir.

7- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performanstaki durağanlığı yukarıya doğru harekete geçirir.

8- Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama kabiliyeti yükseltir

3.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Son yıllarda birçok araştırmaya konu olan örgütsel vatandaşlık davranışının genel olarak performansı artıracak varsayılmıştır. Genel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterilen bir örgütte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve çalışan arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı pozitif yönlü yükselecektir. Kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel performansı artırmasının ya da örgütsel başarıya katkı sağlamasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz ve Bayır, 2018):

1-Örgütü çalışanlar açısından daha önemli duruma getirirler. Örgüt, en iyi çalışan kişileri etkiler ve kendine çeker.

2-Örgütsel başarının devamlılığını artırabilir.

3-Devamlılığı sağlayan fonksiyonlara (takım ruhunun oluşturulması, moral gibi) harcayacağı enerji ve zamandan tasarruf eder.

4-Çalışanlar arasında yardımlaşmayı sağladığı için işle ilgili sorunların yaşanmasını önler.

5-Çalışanların görev tanımlarını üst düzeye taşır (vicdanlılık).

6-Örgütün olumlu yönlerini ön plana çıkartır (sportmanship).

7-Çalışanlar arasında pozitif yönde bir ilişki sağlar. (Nezaket).

8-Örgüte bağlılık, korumacı tutumu geliştirir ve örgütü dış tehditlerden korur.

9-Örgütte itaat, görevin en iyi şekilde yapılmasını sağlar.

10-Bireysel performansı yükseltir, fazladan sorumluluk alınmasına neden olur.

11-Personellerin kendilerini geliştirmelerine ve ileri kurslara katılarak ve de farklı becerilerin oluşturulmasına katkı sağlar.

Uğurlu ve Demir (2016) yaptıkları bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını Tablo 3.2’deki gibi derlemişlerdir.

Tablo 3.2. Literature Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Katkılar	Yazar
Örgüt üyeleri örgütlerine duygusal olarak bağlandıkları için çalışma ortamına duyulan bağlılığın artması.	Zengin 2011, Aktay, 2008; Samancı, 2006.
Örgüt üyelerinin iş doyumunun, sorumluluğunun, dayanışmasının, iş birliği yapma eğiliminin, karara katılmada gönüllüğünün artması.	Zengin, 2011; Polat, 2007.
Görüşlerinin önem verildiğini gördüğünde üretkenliği artması.	Zengin, 2011.
Sorunların ortaya çıkması önlenmesi.	Zengin, 2011.
Örgüt yaşamına katılımda gönüllülüğün artması.	Zengin, 2011.
Örgüt üyelerinin örgütlerine olan sorumluluk hissini artırma.	Zengin, 2011.
Kurum içinde hem yardım edenin hem de yardım edilenin iş tatmini artması.	Gök, 2010; Aktay, 2008; Samancı, 2006.
Motivasyon artması.	Aktay, 2008; Samancı, 2006
Çalışmanın sonucunda kalite ortaya çıkması.	Aktay, 2008; Samancı, 2006.
Örgüt performansının sürekliliği sağlanması.	Aktay, 2008; Samancı, 2006.
Örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaşması.	Özkan, 2012; Uslu, 2011; Aktay, 2008; Samancı, 2006; Polat, 2007.
Çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırması.	Özkan, 2012; Uslu, 2011; Aktay, 2008; Samancı, 2006; Polat, 2007.
Örgütün işgücünü çekme ve elinde tutma yeteneğinin artması.	Polat, 2007.
Öğrenen örgüt kimliğine ulaşmayı kolaylaştırması.	Uslu, 2011
Örgütün yetenekli çalışanlarını bünyesinde tutmasını sağlaması.	Özkan, 2012; Uslu, 2011.
Örgütlerde olumlu bir iklimin gelişmesine katkı sağlama	Büyüközkan, 2012.
Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir etken olma.	Uslu, 2011.

Kaynak: Uğurlu ve Demir, 2016: 100.

3.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Taş (2014) tarafından yapılmış yüksek lisans tezinde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sağlık kavramları arasındaki ilişki, Kahramanmaraş'taki tekstil ve metal mutfak eşyası sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde araştırma yapılmış. Araştırmaya göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ile dağıtımsal adalet arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki, prosedürel adalet arasında orta düzeye yakın derecede anlamlı ve pozitif bir ilişki ve etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş. Örneklemin büyük bir kısmını 21 ila 40 yaş arası çalışanların oluşturmakta ve %81,9'luk oranla büyük bir kısmının mesleklerini severek yaptıkları görülmüştür. Tekstil sektörünün kadınlar için müsait fakat ancak kadın işçilerin yeterince çalıştırılmadığı gözlemlenmiştir.

Arabacı'nın (2014) örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine etkisi adlı yüksek lisans tezinde mutlu olmayan, kendilerini tükenmiş hisseden ve özgüven seviyeleri düşük seviyede olan öğretmenlerin örgütlerine bağlılık göstermeleri, örgütlerinde vatandaşlık davranışlarını sıklıkla gösterebilmeleri mümkün olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, örgüt kültürü ise bir taraftan örgütsel vatandaşlığı etkileyen önemli bir faktör iken, diğer taraftan da çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı bulmuştur.

Kılınç (2014) hazırladığı örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizm tutumlarına etkisi (Malatya ili öğretmenleri üzerine bir uygulama) tez çalışmasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konmuş. Çalışanların adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı söylenmiştir. Bu tez içinde referans alınan ve Sarı (2011) tarafından Türkiye'nin öncü kamu bankalarından bir tanesinin İstanbul 1. bölge başkanlığına bağlı bir şubede yapılan çalışmada banka çalışanının örgütsel adalet algılarını ve vatandaşlık davranışları ölçülmüş ve çalıştığı örgütü adil olarak algılayan çalışanların aidiyet duygusu artacağından iş tatminleri de arttığı ortaya konmuştur.

Yurcu (2014) tarafından hazırlanan bu araştırmada, turizm çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne ölçüde sergiledikleri, dolayısıyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş doyumları ve öznel iyi oluş düzeylerinin nasıl birbirlerinden etkilendiklerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuş, yani örgütsel vatandaşlık davranışları arttıkça iş doyumunu da artmaktadır, denilebilir. Örgütsel vatandaşlık boyutları, iş doyumunun öncülleri olarak ortaya konmuş. Örgütsel vatandaşlık ile öznel iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık boyutları öznel iyi oluşun öncülleri olarak kabul edilmiştir.

Yüksel (2015) hazırladığı tezde örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Aynı çalışmada cinsiyet, kurumdaki pozisyonları ve kurumdaki çalışma sürelerine göre örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiş. Örgütsel adaletin var olması sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarının olduğu örgütler, çalışanlar açısından daha cazip hale gelir ve alanında en iyi çalışan çalışanları kendine çekerek örgütsel başarı düzeyini artırır.

Yıldız'ın (2015) hazırladığı doktora tezinin amacı, sağlık sektörü açısından pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık etkisinin belirlenmesi olarak açıklamıştır. Çalışanların pozitif psikolojik bir kapasiteye sahip olmaları onların yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duymaya eğilimli olmalarına yol açmaktadır. Çalışmada örgütsel güveninin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermiştir. Pozitif bir ruh halinde olmasının onun rol fazlası vatandaşlık davranışları sergilemesini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermektedir.

Akturan'ın (2015) yaptığı çalışmada güçlendirme iklimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaratıcı performans arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Çalışmada, algılanan güçlendirme ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri tespit edilmiş olup netice itibarı ile tüm alt boyutları ile olmasa da büyük bir oranda güçlendirme ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yaratıcı performans üzerinde kısmen pozitif bir etkisi bulunmuştur. Güçlendirme ikliminin çalışanın örgüt içindeki davranış ve yaratıcılığını etkilediği, çalışanı işin gerçek sahibi ve karar vericisi haline getirdiği, gönüllü ve yenilikçi davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde tetiklediği, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın yaratıcı davranış göstermesini pozitif yönde etkilediği bu çalışma ile ortaya çıkmıştır.

Şahal'ın (2015) hazırladığı tezde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi ele alınmıştır. Genel olarak örgütsel adalet boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel adalet boyutları düzeylerindeki artış veya azalışların, örgütsel vatandaşlık boyutları düzeylerini anlamlı olarak arttırması veya azaltmasının beklenebileceği söylenebilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre; bir bütün olarak örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı seviyede etkileri olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak; çalıştığı örgütü adil olarak algılayan çalışanların, örgüt ortamlarında birçok olumlu çıktıya neden olduğu kabul edilmektedir. Bu anlamda, elde edilecek çıktıların en önemlilerinden biri de çalışanların biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar göstermeye başlamaları, diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri olmaktadır. Bu durum ise, örgütünü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar ortaya çıkartmaktadır.

Aydın'ın (2015) yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine etki eden liderlik tarzları belirlenmekte ve bu ilişkide hangi örgütsel alt kültür profillerinin aracılık rolü olduğu ortaya çıkarılmaktadır. Araştırmaya katılan işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı

sergileme düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ortalamasının yüksek olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik model analizi sonucuna göre, dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik, babacan liderlik ve hizmetkâr liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmış ve liderlik tarzları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapısal eşitlik model analizi sonucuna göre işletmelerdeki örgütsel alt profillerinden hiyerarşi, profesyonellik, kuralcılık ve klan eğilimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Dağlı'nın (2016) hazırladığı bu doktora tezinde psikolojik sözleşme ihlallerinin ve örgütsel adalet algılarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisini ve demografik faktörlerle söz konusu değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında, psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel adalet algıları arasında negatif, örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel adalet algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve psikolojik sözleşme ihlallerine ilişkin algılarında erkekler ile kadınlar arasında belirleyici bir unsur olmadığı düşünülmüştür.

Çavuş ve Alptekin (2015) özel sektör işletmelerinde yapmış oldukları çalışmada; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve insan kaynakları uygulamalarından işe alım ve seçimin, örgütsel vatandaşlık davranışının sadakat ve uyum boyutunu; eğitim ve geliştirmenin, sadakat ve katılım boyutunu, ödemeler ve faydaların ise uyum boyutunu açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çetin'in (2011) bankacılık sektöründe yapmış olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında kişisel, ortamsal ve tutumsal faktörlerin etkilerinin bütüncül bir model çerçevesinde araştırıldığı çalışmasında şu sonuçlar elde edilmiştir; örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından yardımlaşma, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında etkileri bulunan öz yeterlilik değişkenine iş tatmininin aracılık

ettiği; diğer yandan vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında ise örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve açıklık eğiliminin etkilerine ise örgütsel bağlılığın aracılık ettiği görülmüştür. Diğer yandan tecrübeli çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği, kadınların ve yaşça daha büyük olanların örgütte vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha aktif olabilecekleri araştırmacılar tarafından belirlenmiştir.

Güven ve Gürsoy (2014) tarafından bir tekstil fabrikasının çalışanlarını kapsayan çalışmada, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve beş alt boyutu arasında olumlu bir ilişki olduğu; örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tüm alt boyutlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmacılara göre örgüt üyeleri adil olmayan davranışlarla karşılaştıkları zaman motivasyonları olumsuz etkilenmekte ve bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme oranları da azalmaktadır.

Polat ve Celep (2008) ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel güven ve örgütsel adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu; örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bütün alt boyutlarının birbiri ile olumlu ilişkide bulunduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırmacılara göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermelerinde örgütsel güven ve örgütsel adalet önemli bir etkiye sahiptir.

Güçel (2013) tarafından Ankara OSTİM sanayi sitesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği ve ayrıca örgütsel adaletin, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Demirel ve Güner (2015) tarafından iki üretim işletmesinde 238 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutları ile örgütsel

vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ve iç müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını (örgüte ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı) etkilediği sonucu tespit edilmiştir.

Polatçı ve Cindiloğlu (2013) kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve duygusal bağlılığın bu iki değişken arasında aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal bağlılığın kişi-örgüt uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında tam aracılık rolü olduğu sonucu elde edilmiştir.



4. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARININ ÖRGÜTSEL ADALET, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dördüncü bölümde; öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, dikkate aldığı ana kütle ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araştırmanın kısıtları belirtilecektir. Daha sonra araştırmaya özgü olarak kullanılan ölçüm araçlarını geliştirmeye yönelik bir pilot çalışma yapılarak, ilgili bilgiler bu bölüme eklenecektir. Yapılan bu çalışma ile örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere dair bilgiler ortaya konacaktır. Yapılan pilot çalışma sayesinde şekillenen anket formu vasıtası ile ana uygulamaya geçilerek veriler toplanacak ve bu veriler esas alınarak örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler incelenecektir. Bölüm sonunda ise elde edilen tüm sonuçlar özetlenerek aktarılacak ve çıkan sonuçlar ile bağlantılı olarak yorumlar oraya konacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu

Örgüt kültürü, bir örgütün veya işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında payı çok büyüktür. İyi bir örgüt kültürüne yani açık, şeffaf, kuralları insanlar tarafından anlaşılan, örgütü çevresi ile iletişime geçiren, çevresinde ile örgüt arasında bir köprü vazifesi gören, insan kaynakları arasındaki ilişkileri iyi düzenleyen, örgütü ileri götürmeye yardımcı olan örgüt kültürüne sahip örgütler daha başarılı olmaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan örgütler işte, başarısız olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerde rol ötesi davranışlardır. Bu davranışlar sayesinde örgütler daha başarılı olabilir. Örgütsel adalet ise insan kaynaklarının örgüte yönelik adalet algısını dile getirmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmanın konusunu, insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasında nasıl bir ilişki olacağı incelenecektir. Ayrıca insan kaynaklarının örgüt kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi ve örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi de

araştırılacaktır. Son olarak üç değişken arasındaki aynı andaki ilişkilerde araştırılacaktır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelecekte yaşamlarını sürdürebilmeleri birçok faktöre ve koşula bağlıdır. Bu doğrultuda örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalette bu faktörlerden bir kaçıdır. Sayılan bu faktörlerin örgütlerin yaşaması ve gelecekteki varlıklarındaki paylarını şu şekilde açıklamalar mümkündür; örgüt kültürü açık, şeffaf ve yeniliğe açık olan örgütler dış çevre ile daha iyi bir iletişim kurarak ayakta kalabilir, tersi olarak kapalı, katı, şeffaf olmayan örgüt kültürüne sahip örgütler ise yok olmaya mecburdur. Gönüllü davranışlar olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışının bulunduğu örgütlerde insan kaynaklarının kendilerini mutlu hissetmeleri, ekstra rol göstermeleri örgütlerin yaşamaları ve başarılarında önemli rol oynamaktadır. Bir örgütte insan kaynaklarının adaleti algılama biçimleri de örgütlerin yaşama ve geleceklerinde önemli bir rol oynamaktadır. Adalet algıları pozitif olan insan kaynakları örgütleri için daha iyi ve sıkı çalışarak örgütlerin var olmalarında önemli rol onarlar.

Bu araştırmanın amacı; algılan haliyle örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu konunun araştırılma nedenlerinden biri, bu üç değişken arasında daha önce Türkçe literatürde Türkçe olarak bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalar genelde iki konu arasında ilişkileri kapsamaktadır. Örneğin, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, örgüt kültürü ile örgütsel adalet algısı arasında veya örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkileri ortaya koyan araştırmalar gibi. Literatür de üç konuyu kapsayan Türkçe bir araştırmaya rastlanılmadığı için bu araştırmaya geçilmiştir. Bu araştırmanın diğer amaçları arasında insan kaynaklarının örgüt kültürü algılarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisi, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi ve örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerindeki etkisi de

araştırılacaktır. Son olarak üç değişken arasında aynı andaki karşılıklı ilişkilere bakılacaktır

Araştırmanın önemi, Türkiye’de daha önce insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin Türkçe olarak bir araştırma konusu yapılmamış olmasıdır. Bu araştırma ile insan kaynaklarının algılamalarına göre bu kavramlar arasında ilişkiler araştırılarak bu çalışmanın önemi ortaya konulacaktır. Araştırmanın kuramsal katkısı bu kavramlar arasındaki ilişkiler bütüncül bir bakış açısı ile incelenmesi ve Türk örgüt yapısında insan kaynaklarının algılamaları ile bu kavramların nasıl bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymak ve bu alandaki boşluğu doldurmaya çalışmaktır. Araştırmanın uygulamadaki katkısı ise algılanan haliyle örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin Türkiye’de ilk kez Türkçe olarak araştırılmış olmasıdır.

4.3. Ana Kütle, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Evren (Ana Kütle), araştırılmakta olan konuyu oluşturan elemanların tümünü kapsayan yapıdır. Evren, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünüdür (Özen ve Gül, 2007). Çalışmanın ana kütlesi, İstanbul’da 1000 ve üzerinde insan kaynağı olan ve ihracat yapan örgütlerin insan kaynaklarını içermektedir. Ana evren olarak, İstanbul’da bulunan örgütlerin seçilme nedeni, İstanbul’un büyük bir sanayi şehri olması dolayısı ile ihracat yapan ve insan kaynakları sayının 1000 ve üzerinde olan örgütlerin çok olması ve diğer bir neden ise çalışmanın yapıldığı üniversitenin İstanbul içerisinde bulunmasıdır. Üçüncü bir neden ise zamansal, parasal ve fiziksel şartların kısıtlı olmasıdır. İstanbul dışı örgütlerin ana evren olarak seçilmesi durumunda araştırma için yeterli zaman bulunmayabilir, maddi yönden çok maliyetli olabilir ve örgütlerin şehir dışında olması neden ile araştırmaya konu olacak insan kaynaklarına ulaşılmakta zorluk çekilebilir.

Bu bağlamda bir önceki paragrafta belirtilen kıstaslara göre örgütlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bunun için profesyonel bir danışmanlık firmasından destek istenilmiştir. Bu firmanın yardımı ile uygun nitelik taşıyan 480 örgüt

tespit edilmiştir. Dolayısı ile ana kütle bu örgütlerde çalışmakta tüm kişilerden oluşmaktadır. Diğer taraftan her bir örgütün insan kaynağı sayına erişim mümkün olmadığından ve ayrıca bu 480 örgütün bir kısmı çalışmaya katılmaya rıza göstermeyeceklerinden dolayı örgütlerle tek tek iletişime geçilmiştir. Sonuçta 28 adet örgüt, çalışmaya katılmak için olumlu dönüş yapmıştır ve bu örgütlerdeki toplam 869 kişi ile iletişime geçilebilmiştir. Son olarak 869 kişiden 300 tanesi çalışma kapsamında istenilen bilgileri vermiştir. Kısaca ana çalışma 300 kişi ile yapılmıştır. Ana çalışmaya yönelik olan bu bilgiler Tablo 4.1 'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Ana Çalışmaya Katılan Örgütlerin Sektörel Dağılımı

Sektör	Sayı	Bulunduğu İl	Ulaşılan Kişi Sayısı	Dönüş Yapan Kişi Sayısı
Gıda	1	İstanbul	49	17
Hizmet	1	İstanbul	39	11
Makine	1	İstanbul	24	6
Otomotiv	3	İstanbul	72	25
Tekstil	20	İstanbul	605	213
Yapı	2	İstanbul	80	28
Toplam	28		869	300

Ana araştırmadan önce veri toplamada kullanılacak anket formuna son şeklini vermek için bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışmaya 81 kişi katılmıştır ve katılımcıların ana çalışmaya katılmamalarına özen gösterilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi özgün olarak geliştirilen ankettir. Bu ankette daha önce geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ve birçok çalışmada kullanılan üç adet ölçekten faydalanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede uygulanan anket formu dört bölümden ve 79 sorudan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde dört sorudan oluşan *Demografik Özellikleriniz ve Tecrübeniz* bölümü bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde

19 sorudan oluşan *Örgütsel Adalet Ölçeği* mevcuttur. Anketin üçüncü bölümünde 36 sorudan oluşan *Örgüt Kültürü Ölçeği* bulunmaktadır. Anketin son bölümünde ise 20 sorudan oluşan *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği* bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Personelinin kuruma ve kurum yöneticilerine yönelik adalet algıları Niehoff ve Moorman (Niehoff ve Moorman, 1993:541) tarafından 1993 yılında geliştirilen ve Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenirlik çalışması Polat (Polat, 2007) tarafından yapılan, 19 maddeli ve üç boyutlu (dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet) “örgütsel adalet ölçeği” ile ölçülmüştür. Aynı ölçek Polat (2009), Polat ve Celep (2008), Polat ve Celep (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert olarak beş maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler ‘Tamamen Katılmıyorum’dan, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’, ‘Tamamen Katılıyorum’a doğru sıralanmıştır.

Örgüt Kültürü Ölçeği: Araştırmada Denison Örgüt Kültürü Modeli ve ölçme aracı temel alınmıştır. Türkiye’de ilk defa Gökşen tarafından 2001’de uygulanan (Yahyagil, 2004: 61) ölçek Yahyagil’in yaptığı düzenlemelerle alt boyutların ölçme kapasitesi zedelenmeden büyük ölçüde örtüşen ifadeler çıkartılarak kısaltılmış, alt kavramsal boyutlar üçer maddeye indirgenmiş ve tepkisel yanıtlamayı önlemek için toplam altı madde ters (negatif) yönde düzenlenmiştir. Böylece ölçekteki toplam madde sayısı (12 x 3) 36 olmuştur (Yahyagil, 2004: 61). 36 maddeye indirgenen ölçeğin son düzeltmeler sonrası yapılan pilot testlerinde güvenirliği (0.886) olarak ölçülmüştür (Yahyagil, 2004: 62). Ölçeğin geçerliliği ve güvenirliği Kızıloğlu ve Kök’ün yaptığı çalışmada (0.943) da kanıtlanmıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2017:147). Ayrıca ölçeğin geçerliliği ve güvenirliği Kesintaş ve Ayan’ın yaptığı çalışmada da kanıtlanmıştır (Kesintaş ve Ayan, 2017:89). Ölçek beşli Likert olarak beş maddene oluşmaktadır. Bu maddeler ‘Tamamen Katılmıyorum’dan, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’, ‘Tamamen Katılıyorum’a doğru sıralanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna (yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) dayalı olarak hazırlanıp, daha sonra Podsakoff ve ark. (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması (0.89) Polat (2007) tarafından yapılan, 20 maddeli ve beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışları ölçülmüştür (Polat, 2007:98). Bu ölçek aynı zamanda Basım ve Şeşen tarafından Türkçe'ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılar kullanılmıştır (Basım ve Şeşen, 2008:88). Ayrıca Murat Şahbudak'ın hazırladığı doktora çalışmasında güvenilirliği yüksek (0.92) yüksek çıkmıştır (Şahbudak, 2016:107). Ölçek beşli Likert olarak beş maddene oluşmaktadır. Bu maddeler 'Tamamen Katılmıyorum'dan, 'Katılmıyorum', 'Kararsızım', 'Katılıyorum', 'Tamamen Katılıyorum'a doğru sıralanmıştır.

Veri toplamak için oluşturulan bu anket formunun dağıtılması ve toplamasında yine aynı profesyonel danışmanlık firmasından yardım alınmıştır. Firma, anketin uygulaması kapsamında e-posta ve telefon yöntemini kullanmıştır. Önce Tablo 4.1'deki 869 kişiye tek tek ve ayrı ayrı e-posta gönderilerek anket formu ek olarak iliştilmiştir. Yaklaşık bir ay beklenildikten sonra dönüş yapmayan kişilere ayrıca telefon ile ulaşılmış ve anket hatırlatılmıştır. Ek 3'te danışmanlık firmasının ulaştığı bu 869 kişinin çalışmakta olduğu örgütlerin listesi bulunmaktadır.

Pilot çalışma için ise anketin ilk hali kullanılmış ve 81 insan kaynağının bir kısmı ile yüz yüze görüşme yapılmıştır ve bir kısmı için de e-pota yoluyla iletişime geçilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere pilot çalışmaya katılanların ana çalışmaya katılmamalarına özen gösterilmiştir. Ek 1'de çalışmada kullanılan anket formu mevcuttur.

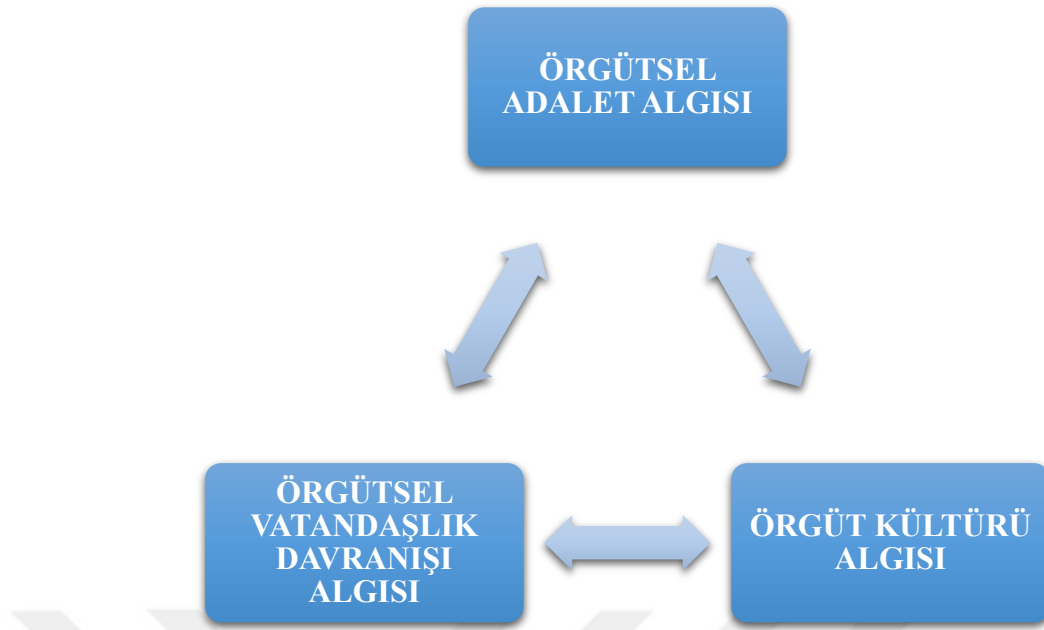
4.4. Araştırmanın Kısıtları

Örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı konuları itibari ile çok geniş alana yayılmış konulardır. Bu konuları her örgütte

araştırmak mümkün olmamaktadır. Türkiye’de değişik alanlarda faaliyet gösteren birçok firma ve örgüt bulunmaktadır. Bunların hepsinde araştırma yapmak olanaksızdır. Sayılan bu nedenler nedeniyle araştırma kısıtlarını şu şekilde saymak mümkündür. Zaman kısıtı olarak araştırma Nisan 2019 ile Kasım 2019 dönemi kapsamaktadır. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Mekân kısıtı olarak araştırma İstanbul’da ulaşılan ve dönüş yapan örgütleri kapsamaktadır. Her örgütü araştırmaya katmak imkânsızdır. Yapılan bu araştırma bir maliyet ile yapıldığından dolayı, maliyetin artmaması için sınırlandırılmıştır. Sayılan bu genel sebeplerin yanında özel sebeplerle bulunmaktadır. Araştırmaya zemin oluşturan anket soruları örgütler hakkında özel bilgileri kapsayacağı için çoğu örgüt ve kişi soruları cevaplamak istemediklerini belirtmişler hatta çoğu kişi dönüş yapmaktan kaçınmıştır. Bazı örgütler cevap vermekten öte görüşmeyi dahi kabul etmemişlerdir. Bazı kişiler anket soruları uzun ve zaman aldığı için ya soruların bir kısmını cevaplayıp anketi tamamlamadan bırakıp veya ankete başlayıp yarıda bırakmışlardır. Bazı kişiler soruları anlamadıkları için cevaplamadıklarını bildirmişlerdir. Bazı örgütlerin sahipleri araştırmaya hiçbir sebep bildirmeden karşı çıkmışlardır. Ayrıca örgüt kültürü, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı konuları hep birlikte daha önce Türkçe literatürde hiç araştırılmadığı için literatürde Türkçe olarak bir bilgi bulunamaması bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır.

4.5. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Bu araştırmada katılımcılar tarafından algılanan şekliyle örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca araştırmada örgütsel adalet algısı ile algılanan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki çift yönlü ilişkiler araştırılacaktır. Ek olarak algılanan örgüt kültürü ile algılanan örgütsel vatandaşlık arasındaki karşılıklı ilişkilere, örgütsel adalet algısı ile algılan örgüt kültür arasındaki karşılıklı ilişkilere ve bakılacaktır. Son olarak üç değişken arasında aynı andaki karşılıklı ilişkilere bakılacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın değişkenleri; algılanan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışdır.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Model, ideal ortamın temsilcisi olup, önemli görülen değişkenleri içine alan gerçek durumun özetlenmiş halidir. Araştırma modeli, araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak, verilerin toplanması ve çözülmesi için gerekli koşulların düzenlenmesidir (Erişti ve diğerleri, 2013:26). Buradan hareketle araştırmanın kavramsal modeli Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına ve modeline yönelik olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁ : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı, Örgüt Kültürü Algısı ile ilişkilidir.

H₂ : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı, Örgütsel Adalet Algısı ile ilişkilidir

H₃: Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü Algısı ile ilişkilidir.

H_{Ana}: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı, Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü Algısı Birbiri ile ilişkilidir.

4.7. Ölçme Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Pilot Çalışması

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin geçerliliklerini ve güvenilirlikleri sağlamak için ana çalışmaya geçilmeden önce bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu amaçla Demografik Özellikleriniz ve Tecrübeniz, Örgütsel Adalet Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği olmak üzere dört bölümden ve 79 sorudan oluşan anket formu 130 kişiye pilot çalışma için gönderilmiştir. Bu 130 kişi ulaşılabilir durumda olan bir tekstil örgütü, bir devlet lisesi, tekstil sektöründe firmalara aksesuar tedarigi yapan bir örgüt ve bir banka da çalışmaktadırlar. Dönüşlerin az olması nedeniyle ilgili kişilerle iki veya üç defa tekrar iletişim kurularak 81 kişiden dönüş sağlanmıştır. Pilot çalışma için 81 kişiden toplanan anketler ana çalışmada toplanan 300 anketin yaklaşık yüzde yirmi yedisine (%27) denk gelmektedir. SPSS 25 (Statistical Package For Social Sciences) paket programı kullanılarak anketin geçerlilik ve güvenilirliği kontrol edilmiştir. Yine aynı ile verilerin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerle ilgili faktör analizi ve güvenilirlik analiz sonuçları aşağıda sırayla verilmiştir. Pilot çalışma sonucu 81 denekten alınan bilgelere göre cevap veren kişilerin demografik özellikleri Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Pilot Çalışmaya Katılan Kişilerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet		Yaş	
Cinsiyet	Frekans	Yaş Aralığı	Frekans
Kadın	40	18-25	8
Erkek	41	26-33	17
Toplam	81	34-41	33
		42-49	18
		50-57	4
		66 ve Üstü	1
		Toplam	81

Öğrenim Durumu		Çalışma Süresi	
Öğrenim Durumu	Frekans	Çalışma Süresi	Frekans
Lise	11	1 yıldan az	11
Üniversite	41	1 ile 4 yıl arası	26
Yüksek Lisans	18	4 ile 7 yıl arası	15
Doktora	11	7 ile 10 yıl arası	10
Toplam	81	10 ile 13 yıl arası	6
		13 ile 16 yıl arası	3
		16 yıl ve üstü	10
		Toplam	81

Tablo 4.2’deki verilere göre pilot çalışmaya katılan kişilerin erkek ve kadın olmaları bakımından yarı yarıya dağıldıkları görülmektedir. İnsan kaynaklarının yaşlarına bakıldığında orta yaş olarak adlandırılan 34-41 ve 42-49 yaş aralığına girenlerin, insan kaynaklarının yarısından fazlasını oluşturduğu görülmektedir. Öğrenim durumlarına bakıldığında insan kaynaklarının yarısından fazlası üniversite mezunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bu kişiler içinde doktora derecesine sahip olanların oranı da azımsanmayacak derecedir. Çalışma sürelerine bakıldığında, bu kişilerin çoğunluğu yedi yılın altındadır. Bu da kişilerin turnover sürelerinin kısa olduğunu göstermektedir. Çalışmalar uzun süre aynı işyerinde çalışmamayı seçtiklerini göstermektedir.

4.7.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilik çalışmaları doğrultusunda, ölçülmesi amaçlanan yapının öngörülen yapı olup olmadığını test etmek amacıyla Keşfeci Faktör Analizinden yararlanılmıştır

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan pilot çalışmada KMO ve Bartlett's Test sonuçları Tablo 4.3'te gösterilmiştir. Buna göre KMO (.901) ve Bartlett anlamlılık (.000) değerlerine bakılmıştır. KMO testi (.901) > (.50) olduğu için veri seti faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir Elde edilen sonuçlar faktör analizi yapmaya engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla faktör analizine devam edilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1380.251
	df	171
	Sig.	.000

Örgütsel adalet ölçeğinde gözlenen değişkene yönelik olarak yapılan keşfeci faktör analizi sonucunda özdeğer değeri birin üzerinde olan üç faktör belirlenmiştir. Bu üç faktör toplam varyasyon %72.836'sını açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 4.4'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Örgütsel Adalet Algısı İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

NO	İFADELER	FAKTÖRÜN ADI		
		Dağıtım Adaleti	Etkileşimsel Adalet	İşlemsel (Prosedür) Adaleti
5	5- Kurum yöneticilerimizin personele eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	.821		
14	14- Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki tüm personelin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranırlar.	.788		
2	2- Kurum yöneticilerimiz, personelin görev dağılımını adil olarak yapmaktadır.	.764		
13	13- Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki personelin her birine onurlu ve saygılı davranırlar.	.749		

3	3- Kurumdaki görev alanı dışındaki işlerin personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	.699		
12	12- Kurum yöneticilerimiz, tüm personele nazik davranır.	.686		
1	1- Kurum yöneticilerimiz, çalışma programlarımızı adil bir şekilde düzenler.	.651		
15	15- Kurum yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundururlar.	.643		
4	4- Kurumda, personele verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	.622		
17	17- Kurum yöneticilerimiz verdikleri kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm personele ayırım yapmaksızın ve eksiksiz sunarlar.		.866	
18	18- Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları ilgili ve isteyen tüm personele mantıklı biçimde açıklar.		.830	
19	19- Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar.		.816	
16	16- Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını bizlerle tartışır.		.788	
11	11- Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm personel tarafından sorgulanmasına izin verirler.			.754
7	7- Kurum yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan bizlerin görüşlerini almaya çalışır.			.651
8	8- Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili kararlar vermeden önce tüm personelden tam ve doğru bilgi toplar.			.648
9	9- Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararları ilgili personele açıklar; eğer personel isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.			.627
6	6-Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.			.615
10	10- Kurum yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb.			.586

	gibi mevzuat hükümlerini tüm personele yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.			
TOPLAM VARYANS		%72,836		

Tablo 4.4'teki verilere göre örgütsel adalet ölçeği soruları üç faktör altında toplanmışlardır. Faktör analizinde $|0.50|$ 'nin altındaki değerler dikkate alınmamıştır. İlk faktöre dağıtım adaleti olarak isimlendirildi. Bu faktöre ölçekteki soru numaralarına göre 5, 14, 2, 13, 3, 12, 1, 15 ve 4 soruları düşmektedir. Dağıtım adaleti faktöründe en yüksek değer (.821) ile 5. soru, en düşük (.622) değer ile 4. soru karşımıza çıkmaktadır. İkinci faktör etkileşimsel adalet olarak isimlendirildi. Bu faktör altında 17, 18, 19 ve 16 soruları yer almaktadır. Bu faktörse en yüksek değer (.866) ile 17. soru ve en düşük değer ile (.788) 16. soru karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü faktör ise işlemsel (prosedür) adaleti olarak adlandırıldı. İşlemsel adalet faktöründe 11, 7, 8, 9, 6 ve 10 sorular yer almaktadır. Bu faktörde en yüksek değer (.754) ile 11. soru ve en düşük değer (.586) ile 10. soru karşımıza çıkmaktadır.

Ölçeğin taşıması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Ercan ve Kan, 2004). Başka bir ifadeyle güvenilirlik, bir ölçüm aracının hatalardan arınık olarak ölçme yapabilme yeterliği olarak tanımlanmakta, güvenilirlik katsayısının, ölçmelerdeki hatayı değil, hatasızlığı belirttiği vurgulanmaktadır.

Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değerine göre incelenmiş, 81 katılımcıdan elde edilen anketler Cronbach Alfa güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeğin güvenilirlik değeri Tablo 4.5'te görüleceği üzere 0.958 (%95.8) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel adalet ölçeği yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahiptir

Tablo 4.5. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.958	19

Tablo 4.6’da örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonucu oluşan alt faktörler olan dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet faktörlerinin güvenirlik analiz sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayıları bulunmaktadır. Cronbach's Alpha katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.6. Örgütsel Adalet Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi

	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Dağıtım Adaleti	.948	.950	9
Etkileşimsel Adalet	.967	.967	4
İşlemsel Adalet	.936	.936	6

4.7.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi

Örgüt kültürü ölçeği için yapılan pilot çalışmada KMO ve Bartless’s Test sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir. Buna göre KMO (.863) ve Bartlett anlamlılık (.000) değerlerine bakılmıştır. KMO testi (.863) > (.50) olduğu için veri seti faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir Elde edilen sonuçlar faktör analizi yapmaya engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla faktör analizine devam edilmiştir.

Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.863
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2549.669
	df	630
	Sig.	.000

Örgüt kültürü ölçeğinde gözlenen değişkene yönelik olarak yapılan keşfeci faktör analizi sonucunda özdeğer değeri birin üzerinde olan dört faktör belirlenmiştir. Bu dört faktör toplam varyasyon %63.667 açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Örgüt Kültürü İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

NO	İFADELER	FAKTÖRÜN ADI			
		Misyon	Katılım	Uyum Yeteneği	Tutarlılık
32	36-Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	.842			
11	11-İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	.812			
25	29-Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	.812			
24	28-Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	.804			
28	32-Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	.778			
31	35-Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	.736			
9	9-Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	.734			

16	17-İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	.722			
27	31-İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	.718			
29	33-Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	.700			
10	10-Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	.590			
14	15-Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	.569			
20	23-Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	.552			
2	2-Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.		.816		
6	6-Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.		.754		
1	1-Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.		.660		
15	16-Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.		.621		
5	5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.		.596		
8	8-Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.		.543		

13	13-İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.		.512		
18	20-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.			.869	
19	21-İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.			.763	
7	7-Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.			.695	
22	26-Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.			.687	
3	3-İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.			.620	
23	27-Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.			.560	
26	30-İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.				.810
30	34-Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.				.769
17	18-Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.				.633
12	12-İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt				.631

	edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.				
4	4-Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.				.615
21	24-Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.				.553
TOPLAM VARYANS		%63.667			

Tablo 4.8'deki verilere göre örgüt kültürü ölçeği soruları dört faktör altında toplanmışlardır. Faktör analizinde $|0.50|$ 'nin altındaki değerler dikkate alınmamıştır. İlk faktör misyon olarak isimlendirildi. Bu faktör altında ölçekteki soru sıralamasına istinaden 36, 11, 29, 28, 32, 35, 9, 17, 31, 33, 10, 15 ve 23 soruları düşmektedir. Misyon faktöründe en yüksek değer (.842) ile 36. soru, en düşük (.552) değer ile 23. soru karşımıza çıkmaktadır. İkinci faktör katılım olarak isimlendirildi. Bu faktör altında 2,6, 1, 16, 5, 8 ve 13 soruları yer almaktadır. Bu faktörse en yüksek değer (.816) ile 12. soru ve en düşük değer ile (.512) 13. soru karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü faktör uyum yeteneği olarak adlandırıldı. Uyum yeteneği faktöründe 20, 21, 7, 26, 3 ve 27 sorular yer almaktadır. Bu faktörde en yüksek değer (.869) ile 20. soru ve en düşük değer (.560) ile 27. soru karşımıza çıkmaktadır. Dördüncü faktör ise uyum tutarlılık olarak adlandırıldı. Tutarlılık faktöründe 30, 34, 18, 12, 4 ve 24 sorular yer almaktadır. Bu faktörde en yüksek değer (.810) ile 30. soru ve en düşük değer (.553) ile 24. soru karşımıza çıkmaktadır. Misyon faktörü frekansı %40.625, katılım frekansı %21.875, uyum yeteneği faktörü frekansı %16.75 ve tutarlılık faktörü frekansı ise %18.75'tir.

Tablo 4.9'da belirtildiği gibi pilot çalışma sonucunda, örgüt kültürü ölçeğinde 25. soru (Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir) ve 14. soru (Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır) 0.50'den düşük değer aldıklarından dolayı ana çalışma için ölçekten çıkartıldı. Ayrıca 22. soru (Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir) ve 19. soru (İş-görme tarzımız oldukça esnek

ve değişime açıktır) faktör gruplarında birer soru olarak faktör oluşturmadıkları için ana çalışmaya dâhil edilmediler.

Tablo 4.9. Örgüt Kültürüne Ait Pilot Çalışma Sonucu Ölçekten Çıkarılan Sorular

Ölçek Soru No	Soru İfadesi	Değer	Çıkarılma Nedeni
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	.498	Pilot çalışma sonucunda değeri 0,50 altında çıkmıştır.
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	.474	Pilot çalışma sonucunda değeri 0.50 altında çıkmıştır.
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	.779	Pilot çalışma sonucu tek soru olarak bir faktör altında toplandığı için ana çalışmaya dâhil edilmedi.
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	.646	Pilot çalışma sonucu tek soru olarak bir faktör altında toplandığı için ana çalışmaya dâhil edilmedi.

Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan örgüt kültürünün ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değerine göre incelenmiş, 81 katılımcıdan elde edilen anketler Cronbach Alfa güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeğin güvenilirlik değeri Tablo 4.10'da görüleceği üzere 0.948 (%94.8) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgüt kültürü ölçeği yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 4.10. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.948	.950	36

Tablo 4.11'de örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi sonucu oluşan alt faktörler olan misyon, katılım, uyum yeteneği ve tutarlılık faktörlerinin güvenilirlik analiz sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayıları bulunmaktadır. Cronbach's Alpha katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.11. Örgüt Kültürü Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi

	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Misyon	.971	.972	13
Katılım	.943	.943	7
Uyum Yeteneği	.929	.929	6
Tutarlılık	.876	.876	6

4.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Keşfedici Faktör ve Güvenirlik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için yapılan pilot çalışmada KMO ve Bartless's Test sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmiştir. Buna göre KMO (.815) ve Bartlett anlamlılık (.000) değerlerine bakılmıştır. KMO testi (.815) > (.50) olduğu için veri seti faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir Elde edilen sonuçlar faktör analizi yapmaya engel teşkil etmemektedir. Dolayısıyla faktör analizine devam edilmiştir

Tablo 4.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1139.794
	df	190
	Sig.	.000

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde gözlenen değişkene yönelik olarak yapılan keşfeci faktör analizi sonucunda özdeğer değeri birin üzerinde olan beş faktör belirlenmiştir. Bu beş faktör toplam varyansın %75.507'ini açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 4.13'te verilmiştir.

Tablo 4.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İçin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

N O	İFADELER	FAKTÖRÜN ADI				
		Özgecilik (Diğerkanlık)	Vicdanlılık	Sivil Erde m	Centilm enlik	Neza ket
2	2-Zamanım uygunsa, işine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın işini yaparım.	.834				
4	4-Kuruma yeni atanan personel yardım istemese bile, ona yardımcı olurum.	.793				
6	6-İş arkadaşlarımla haklarını korumaya özen gösteririm.	.751				
3	3-İş arkadaşlarımla sorunu olduğunda, onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	.724				
1	1-İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma yardım ederim.	.684				
14	14-Yemek aralarını asla uzatmam.		.800			
13	13-İşime zamanında gelirim.		.788			
16	16-Kimse denetlemese bile kurum kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.		.783			
15	15-Yemek arası dışında işime ara vermem.		.752			
20	20-Kurumdaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.		.585			
18	18-Kurumumuzun imajını güçlendiren tüm			.863		

	etkinliklere gönüllü olarak katılırım.					
19	19-Kurumu ilgilendiren tüm toplantılara ve buradaki tartışmalara aktif olarak katılırım.			.858		
17	17-Kurumdaki değişiklikleri izler, iş arkadaşlarımla bu değişikliklere uyum sağlamaları için aktif rol alırım.			.791		
10	10-Kurumdaki küçük sorunları büyütebilirim.			.543		
12	12-Kurumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.				.871	
11	11-Etrafımdakilere sürekli işimi bırakmak istediğimi söylerim.				.867	
9	9-Kurumdaki zamanımın çoğunu, kurumla ilgili iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm.				.798	
7	7-İş arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.					.802
5	5-Kurumumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımla fikirlerini alırım.					.775
8	8-İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.					.625
	TOPLAM VARYANS	%75.507				

Tablo 4.13'teki verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği soruları beş faktör altında toplanmışlardır. Faktör analizinde |0.50|'nin altındaki

değerler dikkate alınmamıştır. İlk faktör Özgecilik (Diğerkanlık) olarak isimlendirildi. Bu faktör altında ölçekteki soru sıralamasına istinaden 2, 4, 6, 3 ve 1 soruları düşmektedir. Özgecilik faktöründe en yüksek değer (.834) ile 2. soru, en düşük (.684) değer ile 1. soru karşımıza çıkmaktadır. İkinci faktör vicdanlılık olarak isimlendirildi. Bu faktör altında 14, 13, 16, 15 ve 20 soruları yer almaktadır. Bu faktörse en yüksek değer (.800) ile 14. soru ve en düşük değer ile (.585) 20. soru karşımıza çıkmaktadır. Üçüncü faktör sivil erdem olarak adlandırıldı. Sivil erdem faktöründe 18, 19, 17 ve 10 sorular yer almaktadır. Bu faktörde en yüksek değer (.863) ile 18. soru ve en düşük değer (.543) ile 10 soru karşımıza çıkmaktadır. Dördüncü faktör centilmenlik olarak adlandırıldı. Centilmenlik faktöründe 12, 11 ve 9 sorular yer almaktadır. Bu faktörde en yüksek değer (.871) ile 12. soru ve en düşük değer (.798) ile 9. soru karşımıza çıkmaktadır. Son olarak beşinci faktöre nezaket adı verilmiştir. Bu faktör altında 7, 5 ve 8 soruları yer almaktadır. Nezaket faktöründe en yüksek değer (.802) ile yedinci soru, en düşük değer ise (.625) ile sekizinci soru gelmektedir. Sivil erdem faktörü altında yer alan 10. (Kurumdaki küçük sorunları büyütebilirim) değeri eksi değer (-.543) çıkmıştır. Daha sonra ters kodlama ile eksi değer, artı değere (.543) dönüştürülmüştür.

Cronbach Alfa değerinin 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa değerine göre incelenmiş, 81 katılımcıdan elde edilen anketler Cronbach Alfa güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeğin güvenilirlik değeri Tablo 4.14’de görüleceği üzere 0.871 (%87.1) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.884	20

Tablo 4.15'te örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör analizi sonucu oluşan alt faktörleri olan özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket faktörlerinin güvenirlik analiz sonuçları ve Cronbach's Alpha katsayıları bulunmaktadır. Cronbach's Alpha katsayıları oldukça yüksek çıkmıştır. Yalnızca nezaket Cronbach's Alpha katsayısı (0.772) düşük çıkmıştır.

Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Faktörlerinin Güvenirlik Analizi

	Reliability Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Özgecilik	.961	.961	5
Vicdanlılık	.954	.954	5
Sivil Erdem	.847	.833	4
Centilmenlik	.835	.841	3
Nezaket	.772	.776	3

4.8. Ana Araştırma Bulguları

Bu başlık altında pilot çalışma sonucu nihai hale gelen ölçek kullanılarak 300 insan kaynağı ile yapılan ana çalışmanın sonuçları yer alacaktır. Bu kapsamda ana çalışmanın tanımlayıcı istatistikleri (demografik özellikler), araştırmanın hipotezlerine ilişkin yapılan testlere ait bulgular, çalışma için oluşturulan modelin sonuçları yer alacaktır. Hipotezlere ait sonuçları ortaya koymak, modelde yaralan kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymak için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılacaktır.

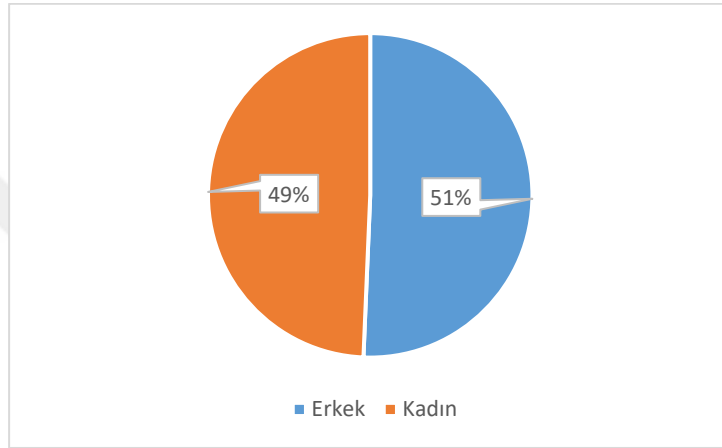
4.8.1. Araştırmaya İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, insan kaynaklarının cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri ve çalışma süresine ilişkin demografik özellikler incelenmiştir.

Tablo 4.16. İnsan Kaynaklarının Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Erkek	152	50.97
Kadın	148	49.03
Toplam	300	100

Tablo 4.16'ya göre ana çalışmaya katılan 300 insan kaynağının 152 âdeti erkeklerden 148 âdeti ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılım olanları birbirine çok yakındır.



Şekil 4.2. İnsan Kaynaklarının Cinsiyetlerine Göre Yüzde Dağılımı

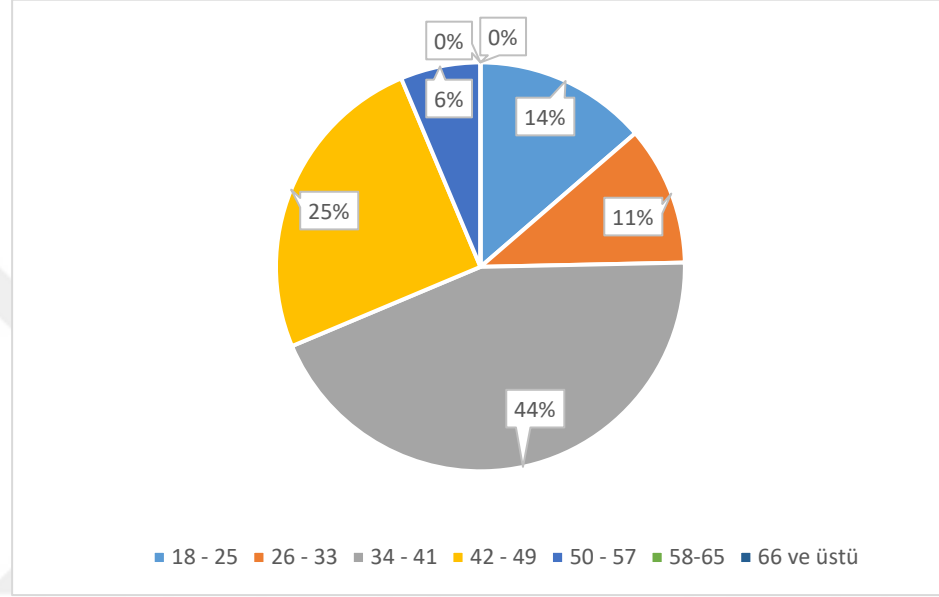
Şekil 4.2'ye göre ana araştırmaya katılanların %51 erkek, %49 kadınlardan oluşmaktadır. Cinsiyete göre katılım birbirine yakın olmuştur.

Tablo 4.17. İnsan Kaynaklarının Yaş Aralıklarına Göre Frekans Dağılımı

Yaş Aralığı	Frekans	%
18 - 25	41	13.7
26 - 33	33	11
34 - 41	132	44
42 - 49	75	25
50 - 57	19	6.3
58 - 65	0	0
66 ve üstü	0	0
Toplam	300	100

Tablo 4.17 incelendiğinde 18-25 yaş aralığında 41 kişi, 26-33 yaş aralığında 33 kişi, 34-41 yaş aralığında 132 kişi, 42-49 yaş aralığında 75 kişi ve 50-57 yaş aralığında 19 kişi yer almaktadır. Ankete katılanların çoğunluğunu

132 kişi ile 34-41 yaş aralığı, en az katılanlar ise 19 kişi ile 50-57 yaş aralığındadır. Yaş şıkları arasında 58-65 aralığı ve 66 ve üstü yaş şıkları olmasına rağmen anketi cevaplayan kişiler arasında bu aralıkları arasına girenler bulunmamaktadır. Ankete katılan örgütlerdeki insan kaynakları genelde orta yaş olarak nitelendirilen 34-41 yaş aralığındadır. Üst yaş olarak tanımlanan 50-57 yaş aralığı ise örgütlerde en alt grubu oluşturmaktadır.



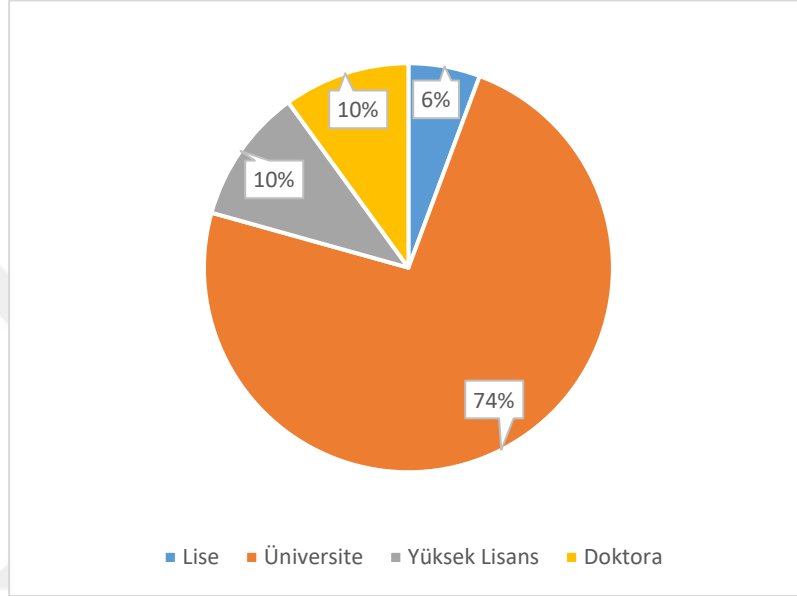
Şekil 4.3. İnsan Kaynaklarının Yaş Aralıklarına Göre Yüzde Dağılımı

Şekil 4.3'teki bilgilere göre çalışmaya katılanların yaklaşık yarısını oluşturan 34-41 yaş aralığının yüzde oranı %44'tür. İkinci sırayı %25 ile 42-49 yaş aralığı almaktadır. Üçüncü sırada ise %14 ile 18-25 yaş aralığı gelmektedir. Dördüncü sırada ise %11 ile 26-33 yaş aralığına giren kişiler gelmektedir. Son sırada ise %6 ile 50-57 yaş aralığına giren kişiler yer almaktadır.

Tablo 4.18. İnsan Kaynaklarının Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Frekans Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lise	17	5.7
Üniversite	221	73.6
Yüksek Lisans	32	10.7
Doktora	30	10
Toplam	300	100

Tablo 4.18’teki verilere göre insan kaynaklarının 17 âdeti lise, 221 âdeti üniversite, 32 âdeti yüksek lisan ve 30 âdeti doktora derecesine sahiptir. İnsan kaynaklarının yaklaşık dörtte üçü üniversiteden mezun olmuştur. İnsan kaynaklarının önemli bir kısmı lisansüstü eğitim olan yüksek lisans ve doktora derecesine sahiptir. İnsan kaynaklarının arasında eğitim derecesi en düşük olan lisedir.



Şekil 4.4. İnsan Kaynaklarının Eğitim Mezuniyet Seviyelerine Göre Yüzde Dağılımı

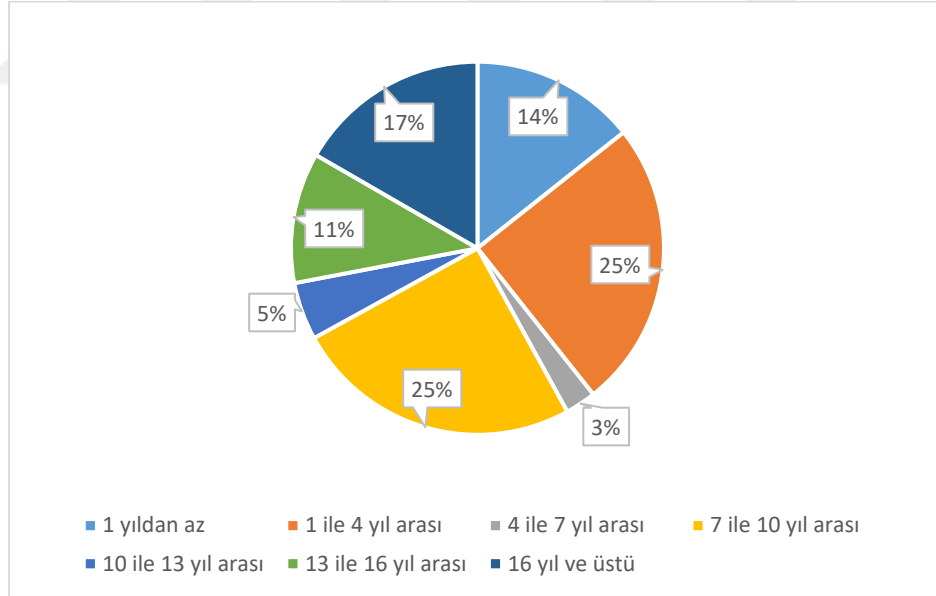
İnsan kaynaklarının mezuniyet seviyelerine göre yüzde dağılımı Şekil 4.4’te verilmiştir. Buna göre insan kaynaklarının %74 üniversite, %10’u doktora ve yüksek lisans kalan %6 ise liseden mezun olmuştur.

Tablo 4.19. İnsan Kaynaklarının Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı

Çalışma Süre Aralığı	Frekans	%
1 yıldan az	43	14.3
1 ile 4 yıl arası	75	25
4 ile 7 yıl arası	8	2.7
7 ile 10 yıl arası	75	25
10 ile 13 yıl arası	15	5
13 ile 16 yıl arası	34	11.3

16 yıl ve üstü	50	16.7
Toplam	300	100

Araştırma yapılan örgütlerdeki insan kaynaklarının çalışma süreleri incelendiğinde Tablo 4.19'daki bilgileri karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgilere göre 1 yıldan az insan kaynaklarının sayısı 43 kişi, 1 ile 4 yıl arasında insan kaynaklarının sayısı 75 kişi, 4 ile 7 yıl arasında insan kaynaklarının sayısı 8 kişi, 7 ile 10 arasında insan kaynaklarının sayısı 75 kişi, 10 ve 13 arasında insan kaynaklarının sayısı 15 kişi, 13 ile 16 yıl arasında insan kaynaklarının sayısı 34 kişi ve 16 yıl ve üstü insan kaynaklarının sayısı 50 kişidir. Bu örgütlerde turnover sürelerine bakıldığında 4 ve üstü yıllarda kişi sayısı 182 kişi olmakla beraber turnover süresi uzun olmaktadır. Yani insan kaynakları uzun süre çalışmaya devam etmektedir. Bilgilere göre 4 ile 7 arasında insan kaynağı 8 kişi, çalışmaya katılanlar arasında en küçük grubu oluşturmaktadır. 1 ile 4 yıl arası ve 7 ile 10 yıl arası insan kaynağı sayısı 75 kişi ile en büyük grupları oluşturmaktadırlar.



Şekil 4.5. İnsan Kaynaklarının Çalışma Sürelerine Göre Yüzde Dağılımı

İnsan kaynaklarının, çalışma sürelerinin yüzdelikleri bakıldığında, 1 yıldan az olanlar %14, 1 ile 4 yıl arasında olanlar %25, 4 ile 7 yıl arasında olanlar %3, 7 ile 10 yıl arasında olanlar %25, 10 ile 13 yıl arasında olanlar %5, 13 ile 16 yıl

arasında olanlar %11 ve 16 yıl ve üstü olan insan kaynakları ise %17 dilimi oluşturmaktadır.

4.8.2. Doğrulayıcı Faktör ve Patika Analizleri Bulguları

Bu başlık altında ana çalışmaya ilişkin sonuçlar ve bulgular ortaya konacaktır. Bu amaçla sonuçları ve bulguları ortaya koymak için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılacaktır. Yapısal eşitlik modeli ile ilgili gerekli bilgi aşağıda verilmiştir.

4.8.2.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal eşitlik modeli, bir modeli test etmek için, modelin sonuçlarını ve bulgularını ortaya koymak amacı ile gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu ve modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir yaklaşımdır (Çelik ve Yılmaz, 2016:5).

Yapısal eşitlik modelinin kullanıldığı istatistiksel yöntemler bir takım önemli özelliklere sahiptir. Bu özellikler (Gültekin ve Kayacan, 2012):

- Keşfedici bir yaklaşım yerine doğrulayıcı bir yaklaşımı benimsemektedir.
- Kuramsal olarak varlığı kurulmuş olan ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır.
- Hata hesaplamalarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır.
- Aynı model içerisinde hem gözlenebilen değişkenler hem de gözlenemeyen değişkenler üzerinden test yapabilmektedir.
- Hipotezlerdeki ilişkilerden kaynaklanan ölçüm hatalarının etkilerini kontrol altına alarak teorik modeldeki regresyon katsayılarının ölçümüne olanak sağlar.
- Deney sonucu elde edilen verilerle teorik modelin uygunluğunun bir bütün olarak test edilmesine olanak sağlar.
- Ölçüm hataları ile ilgili farklı tahminleri test etme imkânı vardır.

- Farklı faktör yapıları test edilebilir ve farklı gruplarla karşılaştırma yapılabilir. Bu sayede farklı teorik modeller test edilebilir ve bunlardan hangisinin daha uygun olduğu belirlenebilir.
- Gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye olanak tanır.
- Değişkenler arası dolaylı ve dolaysız etkileri ve toplam etkiyi gösterebilmektedir.
- Her bir gizil değişkene birden fazla gözlenen değişken atayarak güvenilirliği test edebilir, doğrulayıcı faktör analizi kullanarak hatayı minimize edebilir.
- Modelin daha iyi anlaşılmasını sağlayan grafiksel ara yüzü vardır.
- Modeli sadece katsayılar aracılığı ile test etmekle kalmayıp modelin bir bütün olarak da test edilebilmesini sağlamaktadır.

Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Model (YEM) Uyumunun Değerlendirilmesi

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00^a$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	$97 \leq NNFI \leq 1.00^b$	$95 \leq NNFI < .97^c$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97^c$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	$90 \leq AGFI \leq 1.00$, GFI'ya yakın	$.85 \leq AGFI < .90$, GFI'ya yakın

Kaynak: Schermelleh, E. K. Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. Methods of Psychological Research Online. Vol 8, No 2, p.52

Tablo 4.20'deki verilere göre AGF =Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi, AIC=Akaike Bilgi Ölçütü, CAIC=Tutarlı Akaike Bilgi Kriteri, AIC=Akaike Bilgi Kriteri. CFI=Karşılaştırmalı Uyum Endeksi, ECVI=Beklenen Çapraz Doğrulama Endeksi, GFI=Uyum İyiliği Endeksi, NFI=Normlu Uyum İndeksi, NNFI=Normal Olmayan Uyum İndeksi, RMSEA=Kök Ortalama Kare Yaklaşık

Hata Hatası, SRMR=Standart Kök Ortalama Kare Kalıntısı (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003: 52).

Yapısal Eşitlik Modeli'nde, model test edilirken oluşturulan modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde birbirinden farklı birçok ölçüt kullanılmaktadır. Bu ölçütlere uyum iyiliği indeksleri denilmektedir. Bu uyum iyiliği indekslerinin sahip olduğu bir takım istatistiksel fonksiyonlar vardır. Yapılan bilimsel çalışmalarda en çok kullanılan indeksler arasında, RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı- Root-Mean-Square Error Approximation), GFI (Uyum iyiliği indeksi -Goodness-of-Fit Index) ve AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi -Adjusted Goodness-of-Fit Index) yer almaktadır. Diğer uygunluk ölçüleri, CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi- Comparative Fit Index), NFI (Normlandırılmış uyum indeksi-The Normed Fit Index)'dir. LISREL kullanan araştırmacılar çalışmalarında genellikle ki-kare değeri yanında sıklıkla GFI, AGFI, RMSEA, CFI ve NNFI ölçütlerini kullanmaktadırlar. YEM'in uygunluğunun değerlendirilmesinde en çok kullanılan ölçüler ve bu ölçülere ilişkin veriler Tablo 4.20'de özet olarak verilmiştir (Kayacan ve Gültekin, 2012).

Ana çalışmada var olan ölçeklerin sonuçlarını ortaya koymak için yapısal eşitlik modeli (YEM) ve bu model için verileri elde etmek ve sonuçlarını açıklamak için LISREL 8.80 programı kullanılmıştır.

4.8.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) Sonuçları ve Bulguları

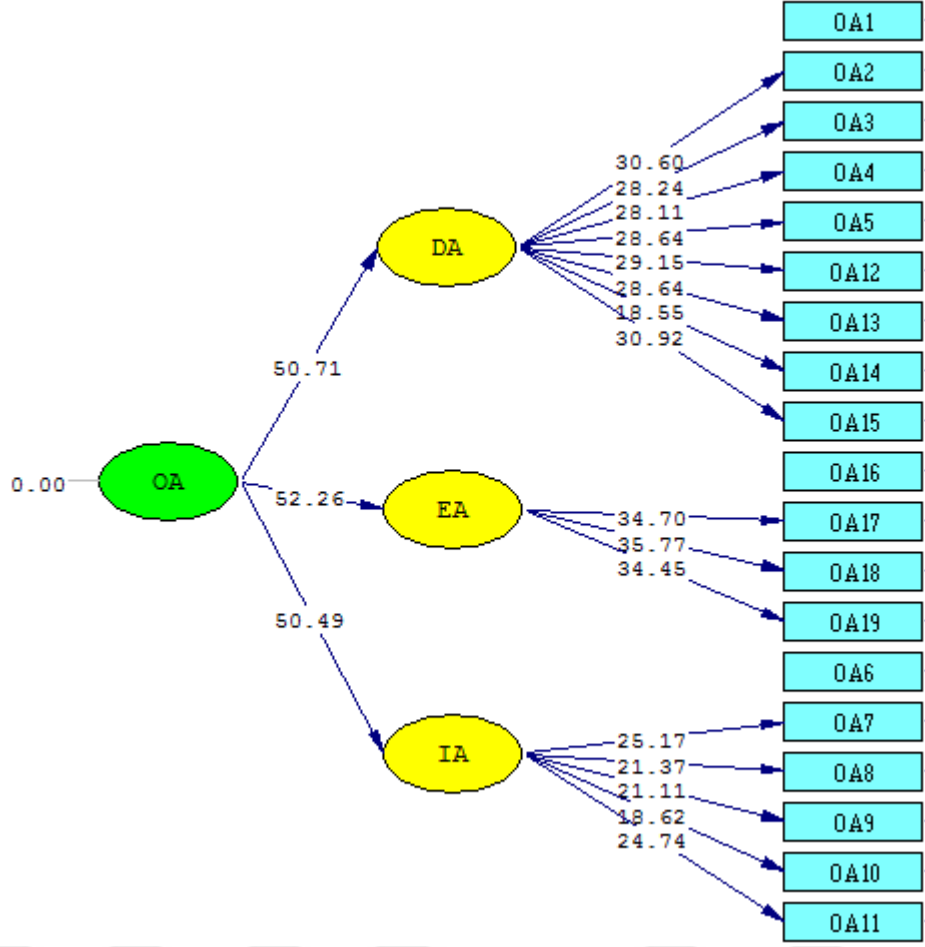
Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), verinin temelindeki yapıyı değerlendiren açıklayıcı faktör analizinin (AFA) uzantısıdır. AFA bir belirleme işlevini, hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken, Doğrulayıcı Faktör Analizi, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır. DFA metodunun tam olarak geliştirilmesi, 1960 yılında Karl Jöreskog tarafından sağlanmıştır (Erkorkmaz ve Diğerleri, 2013). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık

kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Yaşoğlu, 2017).

4.8.2.2.1. Örgütsel Adalet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Daha önce keşfedici faktör analizi sonucu (Tablo 4.4'e bakınız) örgütsel adalet ölçeğinde üç faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; Dağıtım Adaleti, Etkileşimsel Adalet ve İşlemsel (Prosedür) Adaletidir. Örgütsel adalet ölçeğine ait faktörlerin sonuçlarını ortaya koymak ve yorumlamak için LISREL 8.80 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılacaktır.

Şekil 4.6'da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modellemesinin kurulum amacı, daha önce yapılan keşfedici faktör analizinde ortaya konulmuş olan üç unsurun gerçekten örgütsel adalet kavramı başlığı altında toplanabileceğini ortaya koymaktır. Daha açık bir ifadeyle, örgütsel adalet kavramını ortaya koyan bu üç faktörün istatistiksel olarak modeli ne kadar içerdiğini ortaya koymaktır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (DFA) dağıtım adaleti, dokuz kavram altında etkileşimsel adalet, dört kavram altında ve işlemsel adalet ise altı kavram altında toplandığı görülmüştür. Şekil 4.6'da belirtilen değerler, t-değeridir. Bununla ilgili açıklama Tablo 4.22'de verilmiştir.



Şekil 4.6. Örgütsel Adalet Kavramına Ait DFA Modeli (t-değerleri ile)

(OA: Örgütsel Adalet DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşimsel Adalet, IA: İşlemsel Adalet).

Tablo 4.21’de örgütsel adalete ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) bulunmaktadır. Toplam yedi değerden oluşan bu indislere göre dört indis Tablo 4.20’deki değerlere göre anlamlı sonuçlar vermiştir. İyi uyum gösteren indisler NFI (1.00), CFI (1.00), GFI (0.99) ve AGFI (0.99)’dir. Bu anlamlı sonuçlar içinde SRMR (0.64) ile kabul edilebilir bir değer vermiştir. İki indis RMSEA (0.19) ve NNFI (1.01) ile Tablo 4.20 değerlerini karşılamadığı için kötü uyum göstererek anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Tablo 4.21. Örgütsel Adalet Kavramına Ait Uygunluk Değerleri

Uyum Ölçüsü	Modelin Değerleri	Sonuç
RMSEA	0.19	Kötü Uyum
SRMR	0.064	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	1.00	İyi Uyum
NNFI	1.01	Kötü Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.99	İyi Uyum
AGFI	0.99	İyi Uyum

Tablo 4.22’de sol sütunda soruların başında yer alan ifadeler soruların sayı numalarını göstermektedir. İlk ifade (örneğin OA1), ana çalışmada (ana anket çalışmasındaki) örgütsel adalet ölçeğindeki soru numarasını, ikinci ifade (örneğin 1), pilot çalışmada kullanılan orjinal örgütsel adalet ölçeğindeki soru numarasını göstermektedir. Bu şekilde çalışılma sebebi pilot çalışma sonrasında ölçekten soru çıkarıldığı için soru sıraları yer değiştirmiştir.

Tablo 4.22. Örgütsel Adalet Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar

Dağıtım Adaleti	Katsayı	T-Değeri	R ²
OA1-1-Kurum yöneticilerimiz, çalışma programlarımızı adil bir şekilde düzenler.	0.87		0.51
OA2-2- Kurum yöneticilerimiz, personelin görev dağılımını adil olarak yapmaktadır.	0.80	30.60	0.44
OA3-3- Kurumdaki görev alanı dışındaki işlerin personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	0.71	28.24	0.47
OA4-4- Kurumda, personele verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	0.85	28.11	0.63
OA5-5- Kurum yöneticilerimizin personele eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	0.82	28.64	0.83
OA12-12- Kurum yöneticilerimiz, tüm personele nazik davranır.	0.96	29.15	0.78
OA13-13- Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki personelin her birine onurlu ve saygılı davranırlar.	1.04	28.64	0.77
OA14-14- Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki tüm personelin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranırlar.	0.96	18.55	0.84
OA15-15- Kurum yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundururlar.	0.96	30.92	0.72

Etkileşimsel Adalet	Katsayı	T-Değeri	R ²
OA16-16- Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını bizlerle tartışır.	0.91		0.77
OA17-17- Kurum yöneticilerimiz verdikleri kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm personele ayırım yapmaksızın ve eksiksiz sunarlar.	0.99	34.70	0.89
OA18-18- Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları ilgili ve isteyen tüm personele mantıklı biçimde açıklar.	1.07	35.77	0.95
OA19-19- Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar.	0.97	34.45	0.89
İşlemsel Adalet	Katsayı	T-Değeri	R ²
OA6-6-Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	0.78		0.73
OA7-7- Kurum yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan bizlerin görüşlerini almaya çalışır.	0.87	25.17	0.80
OA8-8- Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili kararlar vermeden önce tüm personelden tam ve doğru bilgi toplar.	0.81	21.37	0.67
OA9-9- Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararları ilgili personele açıklar; eğer personel isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	0.83	21.11	0.63
OA10-10- Kurum yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat hükümlerini tüm personele yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.	0.87	18.62	0.70
OA11-11- Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm personel tarafından sorgulanmasına izin verirler.	0.85	24.74	0.79

(OA: Örgütsel Adalet)

Tablo 4.22'deki dağıtım adaletine ait R² değerlerine bakıldığında, dağıtım adaleti faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OA14 (örgütsel adalet 14. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.84). Yani dağıtım adaleti ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OA14'tür. Dağıtım adaleti faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OA2 (örgütsel adalet 2. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.44). Yani dağıtım adaleti ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OA2'dir. Dağıtım adaletinde katsayıların hepsi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani dağıtım adaleti ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Dağıtım adaletindeki en çok öneme sahip ifade 1.4 ile OA13'tür, en az öneme sahip ifade ise 0.71 ile OA3'tür. Etkileşimsel adaletle ait R² değerlerine

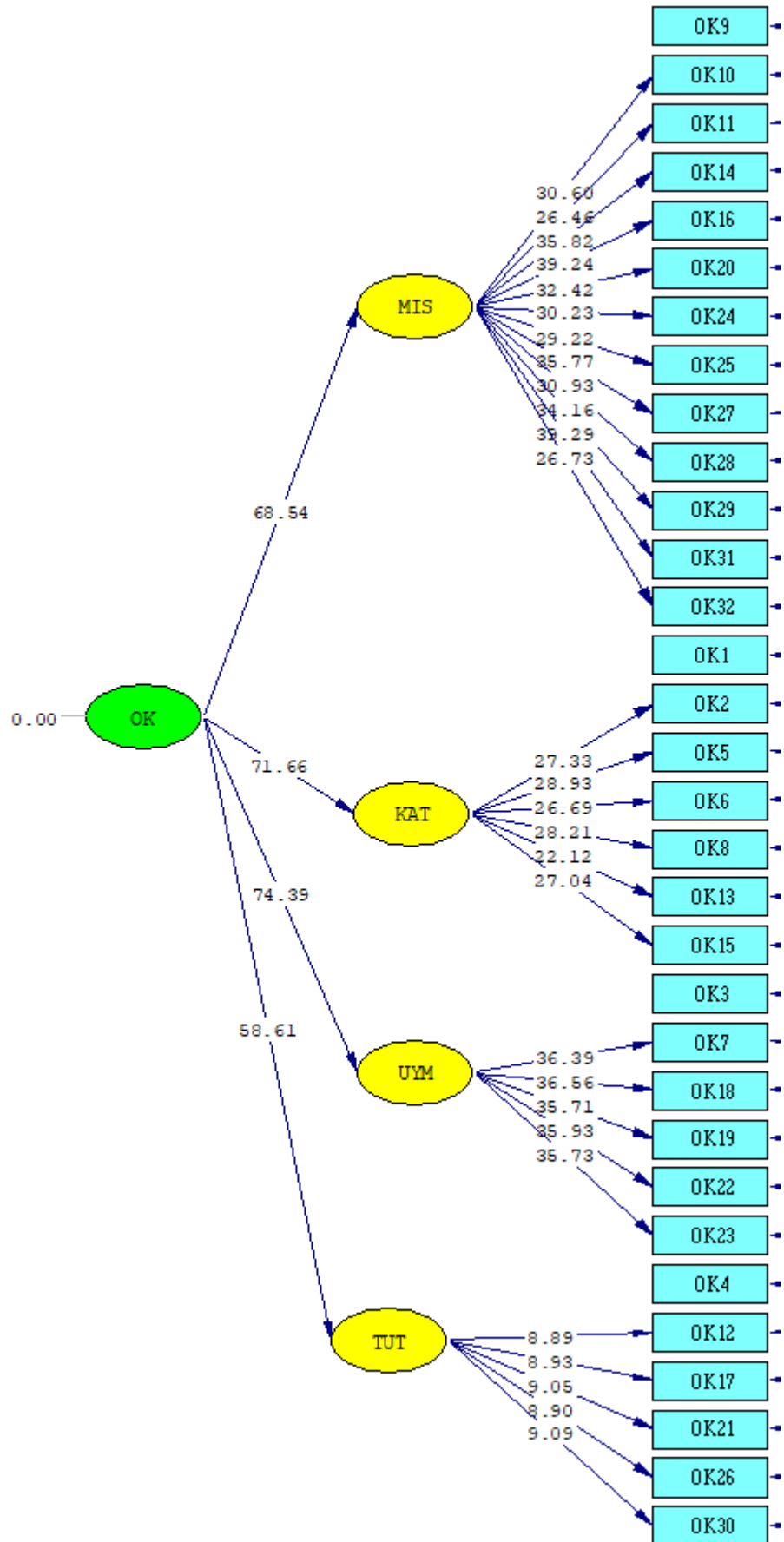
bakıldığında, etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OA18 (örgütsel adalet 18. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.95$). Yani etkileşimsel adaleti ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OA18'dür. Etkileşimsel adalet faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OA16 (örgütsel adalet 16. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.77$). Yani etkileşimsel adalet ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OA16'dır. Etkileşimsel adaletle ait katsayıların hepsi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani etkileşimsel adalet ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Etkileşimsel adaletindeki en çok öneme sahip ifade 1.07 ile OA18'dir, en az öneme sahip ifade ise 0.91 ile OA16'dır. İşlemsel adaletle ait R^2 değerlerine bakıldığında, işlemsel adalet faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OA7 (örgütsel adalet 7. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.80$). Yani işlemsel adalet ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OA7'dir. İşlemsel adalet faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OA9 (örgütsel adalet 9. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.63$). Yani işlemsel adalet ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OA9'dur. İşlemsel adaletle ait katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani işlemsel adalet ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. İşlemsel adalet içinde en çok öneme sahip ifadeler 0.87 ile OA7 ve 0.87 ile OA10'dur, en az öneme sahip ifade ise 0.78 ile OA6'dır. T-değerleri, $|1.96|$ 'yı aşarsa %0.05, $|2.56|$ 'yı aşarsa %0.001 düzeyinde anlamlıdır (Çapık, 2014). Path katsayıları için yüklerin her biri ile ilişkili olan t-değerleri $|2|$ 'den daha büyük ise parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir (Yılmaz, 2004). Lisrel ile yapılan analiz sonucunda OA1, OA16 ve OA6 t-değerleri çıkmamıştır. Çünkü bu katsayılar sabit tutulmuştur. Tablo 4.22'deki t-değerlerine bakıldığında değerlerin hepsi $|2|$ 'den daha büyük olduğundan parametreler istatistiksel olarak anlamlı ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir.

4.8.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Daha önce keşfedici faktör analizi sonucu (Tablo 4.8'e bakınız) örgüt kültürü ölçeğinde dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; Misyon, Katılım, Uyum

Yeteneği ve Tutarlılıktır. Örgüt kültürü ölçeğine ait faktörlerin sonuçlarını ortaya koymak ve yorumlamak için LISREL 8.80 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılacaktır.

Şekil 4.7’de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modellemesinin kurulum amacı, daha önce yapılan keşfedici faktör analizinde ortaya konulmuş olan dört unsurun gerçekten örgüt kültürü kavramı başlığı altında toplanabileceğini ortaya koymaktır. Daha açık bir ifadeyle, örgüt kültür kavramını ortaya koyan bu dört faktörün istatistiksel olarak modeli ne kadar içerdіđini ortaya koymaktır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (DFA) misyon, 13 kavram altında, katılım, yedi kavram altında, uyum, altı kavram altında ve tutarlılık altı kavram altında toplandığı görölmüşür. Şekil 4.7’de belirtilen katsayılar modelin t-değeridir. Bununla ilgili açıklama Tablo 4.24’te verilmiştir.



Şekil 4.7. Örgüt Kültürü Kavramına Ait DFA Modeli (t-değerleri ile)

(OK: Örgüt Kültürü, MIS: Misyon, KAT: Katılım, UYM: Uyum, TUT: Tutarlılık).

Tablo 4.23’te örgüt kültürüne ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) bulunmaktadır. Toplam yedi değerden oluşan bu indislere göre dört indis tablo 4.20’deki değerlere göre anlamlı sonuçlar vermiştir. İyi uyum gösteren indisler NFI (1.00), CFI (1.00), GFI (0.99) ve AGFI (0.99)’dir. Bu anlamlı sonuçlar içinde SRMR (0.068) ile kabul edilebilir bir değer vermiştir. İki indis RMSEA (0.18) ve NNFI (1.01) ile Tablo 4.20 değerlerini karşılamadığı için kötü uyum göstererek anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Tablo 4.23. Örgüt Kültürü Kavramına Ait Uygunluk Değerleri.

Uyum Ölçüsü	Modelin Değerleri	Sonuç
RMSEA	0.18	Kötü Uyum
SRMR	0.068	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	1.00	İyi Uyum
NNFI	1.01	Kötü Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.99	İyi Uyum
AGFI	0.99	İyi Uyum

Tablo 4.24’te sol sütunda soruların başında yer alan ifadeler soruların sayı numalarını göstermektedir. İlk ifade (örneğin OK9), ana çalışmada (ana anket çalışmasındaki) örgüt kültürü ölçeğindeki soru numarasını, ikinci ifade (örneğin 9), pilot çalışmada kullanılan orjinal örgüt kültürü ölçeğindeki soru numarasını göstermektedir. Bu şekilde çalışılma sebebi pilot çalışma sonrasında ölçekten soru çıkarıldığı için soru sıraları yer değiştirmiştir

Tablo 4.24. Örgüt Kültürü Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar.

Misyon	Katsayı	T-Değeri	R ²
OK9-9-Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0.92		0.72
OK10-10-Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0.75	30.60	0.53

OK11-11-İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0.84	26.46	0.76
OK14-15-Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0.90	35.82	0.87
OK16-17-İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0.90	39.24	0.77
OK20-23-Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir	0.85	32.42	0.67
OK24-28-Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0.90	30.23	0.73
OK25-29-Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0.89	29.22	0.76
OK27-31-İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0.90	35.77	0.82
OK28-32-Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0.85	30.93	0.74
OK29-33-Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0.93	34.16	0.76
OK31-35-Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0.91	39.29	0.72
OK32-36-Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	0.77	26.73	0.59
Katılım	Katsayı	T-Değeri	R²
OK1-1-Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0.70		0.49
OK2-2-Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0.81	27.33	0.62
OK5-5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0.93	28.93	0.72
OK6-6-Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0.88	26.69	0.69
OK8-8-Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0.87	28.21	0.82
OK13-13-İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0.84	22.12	0.70
OK15-16-Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0.93	27.04	0.83
Uyum Yeteneği	Katsayı	T-Değeri	R²
OK3-3-İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	0.80		0.63
OK7-7-Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0.88	36.39	0.68
OK18-20-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0.88	36.56	0.70

OK19-21-İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0.83	35.71	0.74
OK22-26-Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir	0.86	35.93	0.60
OK23-27-Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0.85	35.73	0.70
Tutarlılık	Katsayı	T-Değeri	R²
OK4-4-Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0.41		0.15
OK12-12-İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0.78	8.89	0.64
OK17-18-Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	0.84	8.93	0.67
OK21-24-Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0.97	9.05	0.74
OK26-30-İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.	0.75	8.90	0.46
OK30-34-Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0.87	9.09	0.61

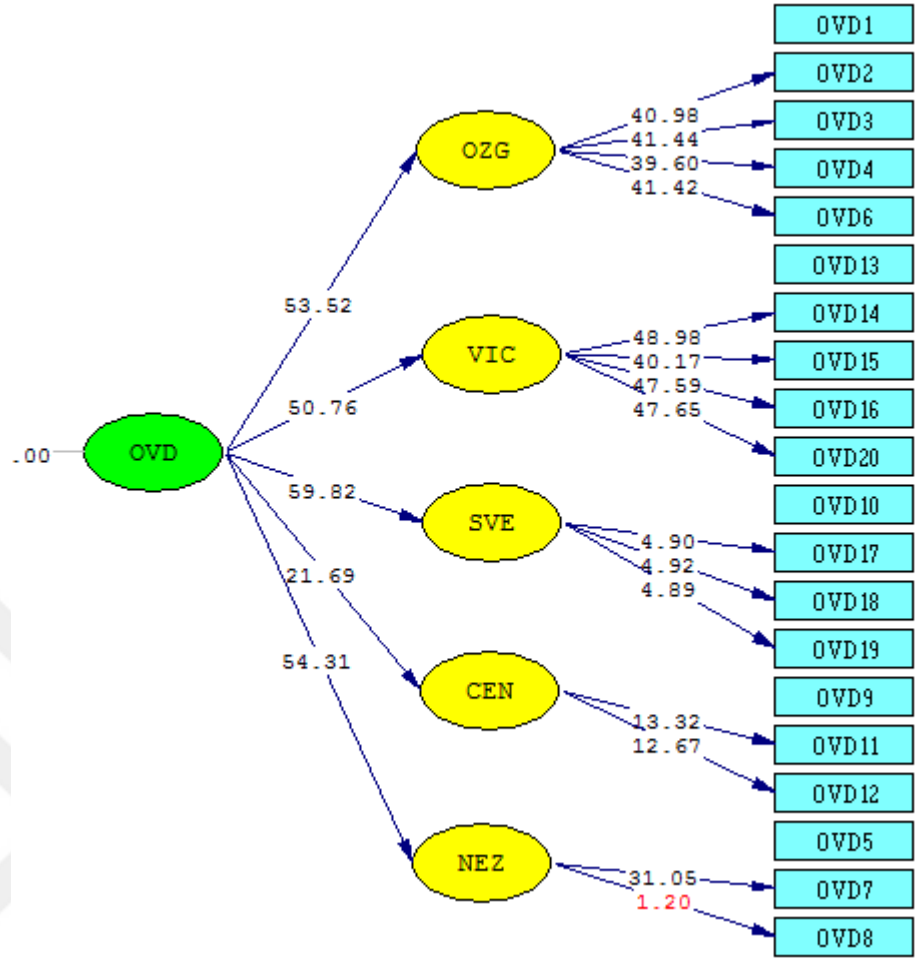
Tablo 4.24'teki misyon faktörüne ait R² değerlerine bakıldığında, misyon faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OK14 (örgüt kültürü 14. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.87). Yani misyon ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OK14'tür. Misyon faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OK10 (örgüt kültürü 10. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.53). Yani misyon ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OK10'dır. Misyon faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani misyon faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Misyon faktöründe en çok öneme sahip ifade 0.93 ile OK29'dur, en az öneme sahip ifade ise 0.75 ile OK10'dur. Katılım faktörüne ait R² değerlerine bakıldığında, katılım faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OK15 (örgüt kültürü 15. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.83). Yani katılım ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OK15'tir. Katılım faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OK1 (örgüt kültürü 1. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir (R²=0.49). Yani katılım ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OK1'dir. Katılım faktörünün katsayıların hepsi

pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani katılım faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Katılım faktöründe en çok öneme sahip ifadeler 0.93 ile OK5 ve OK15'tir, en az öneme sahip ifade ise 0.70 ile OK1'dir. Uyum yeteneği faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, uyum yeteneği faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OK19 (örgüt kültürü 21. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.74$). Yani uyum yeteneği ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OK19'dur. Uyum yeteneği faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OK22 (örgüt kültürü 26. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.60$). Yani uyum yeteneği ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OK22'dir. Uyum yeteneği faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani uyum yeteneği faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Uyum yeteneği faktöründe en çok öneme sahip ifadeler 0.88 ile OK7 ve OK18'dir, en az öneme sahip ifade ise 0.80 ile OK3'tür. Tutarlılık faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, tutarlılık faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OK21 (örgüt kültürü 24. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.74$). Yani tutarlılık ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan madde OK21'dir. Tutarlılık faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OK4 (örgüt kültürü 4. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.15$). Yani tutarlılık ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OK4'tür. Tutarlılık faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani tutarlılık faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Tutarlılık faktöründe en çok öneme sahip ifade 0.97 ile OK21'dir, en az öneme sahip ifade ise 0.41 ile OK4'tür. T-değerleri, $|1.96|$ 'yi aşarsa %0.05, 2.56 'yı aşarsa %0.001 düzeyinde anlamlıdır (Çapık, 2014). Path katsayıları için yüklerin her biri ile ilişkili olan t-değerleri $|2|$ 'den daha büyük ise parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir (Yılmaz, 2004). Lisrel ile yapılan analiz sonucunda OK9, OK1, OK3 ve OK4 t-değerleri çıkmamıştır. Çünkü bu katsayılar sabit tutulmuştur. Tablo 4.24'teki t-değerlerine bakıldığında değerlerin hepsi $|2|$ 'den daha büyük olduğundan parametreler istatistiksel olarak anlamlı ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir.

4.8.2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi

Daha önce keşfedici faktör analizi sonucu (Tablo 4.13'e bakınız) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği beş faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; Özgecilik, Vicdanlılık, Sivil Erdem, Centilmenlik ve Nezakettir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait faktörlerin sonuçlarını ortaya koymak ve yorumlamak için LISREL 8.80 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılacaktır.

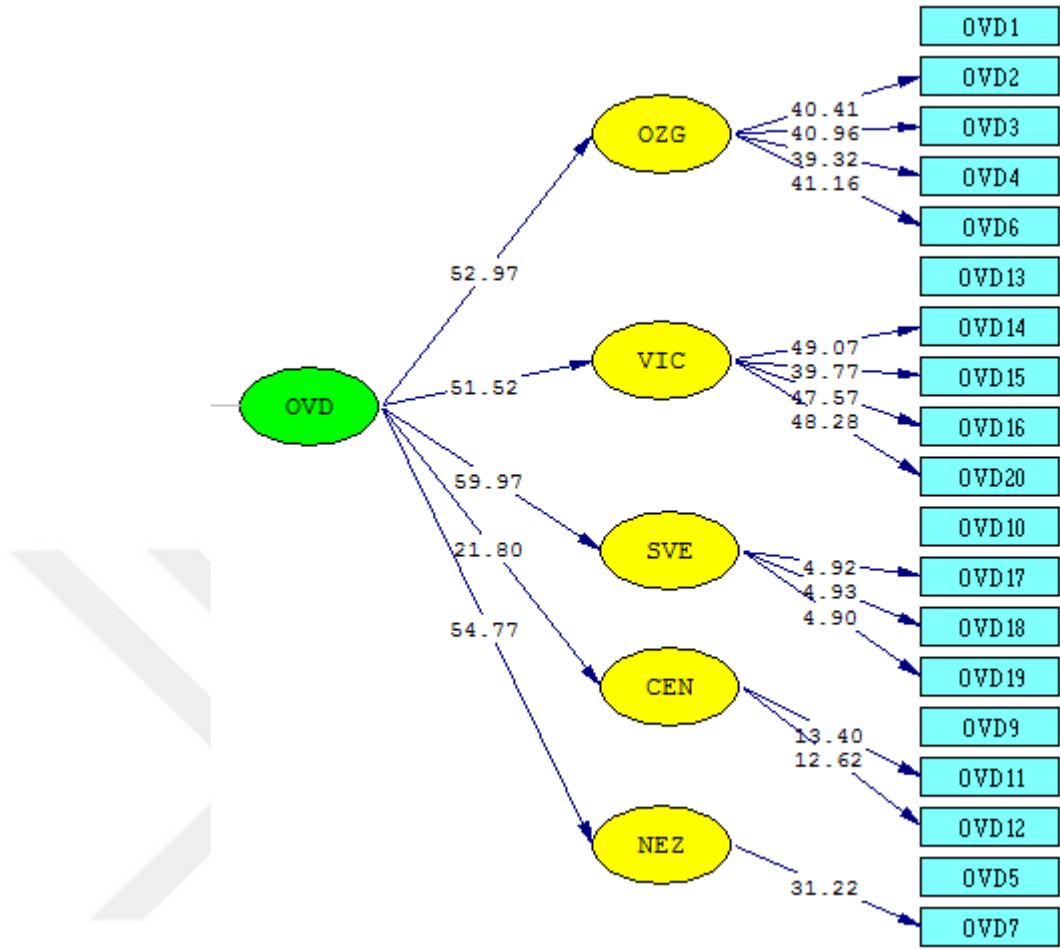
Şekil 4.8'de örgütsel vatandaşlık davranışına ait DFA modeli bulunmandadır. Şekildeki değerlerin modelin t-değerleridir. Şekilde görüleceği üzere nezaket (NEZ) faktörüne ait OVD8 t-değeri 1.20 çıkmıştır (t-değerleri $|1.96|$ 'dan yüksek çıkması istenmektedir). Bu nedenle *OVD8 (örgütsel vatandaşlık davranışı 8. soru: İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm)* değeri analizden çıkartılarak tekrar DFA yapılacaktır. Yeni sonuçlar Şekil 4.9'da gözükmemektedir



Şekil 4.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait İlk DFA Modeli (t-değerleri ile)

(OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, OZG: Özgecilik, VIC: Vicdanlılık, SVE: Sivil Erdem, CEN: Centilmenlik ve NEZ: Nezaket).

Şekil 4.9’da doğrulayıcı faktör analizi (DFA) modellemesinin kurulum amacı, daha önce yapılan keşfedici faktör analizinde ortaya konulmuş olan beş unsurun gerçekten örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı başlığı altında toplanabileceğini ortaya koymaktır. Daha açık bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya koyan bu beş faktörün istatistiksel olarak modeli ne kadar içerdiğini ortaya koymaktır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda (DFA) özgecilik, beş kavram altında, vicdanlılık, beş kavram altında, sivil erdem, dört kavram altında, centilmenlik üç kavram altında ve nezaket iki kavram altında toplandığı görülmüştür. Şekil 4.9’da belirtilen katsayılar modelin t-değeridir. Bununla ilgili açıklama Tablo 4.26’da verilmiştir.



Şekil 4.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait Ana DFA Modeli (t-değerleri ile)

Tablo 4.2’te örgütsel vatandaşlık davranışına ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) bulunmaktadır. Toplam yedi değerden oluşan bu indislere göre dört indis Tablo 4.20’deki değerlere göre anlamlı sonuçlar vermiştir. İyi uyum gösteren indisler NFI (1.00), CFI (1.00), GFI (0.99) ve AGFI (0.98)’dir. Bu anlamlı sonuçlar içinde SRMR (0.1) ile kabul edilebilir bir değer vermiştir. İki indis RMSEA (0.18) ve NNFI (1.01) ile Tablo 4.20 değerlerini karşılamadığı için kötü uyum göstererek anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Tablo 4.25. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına Ait Uygunluk Değerleri

Uyum Ölçüsü	Modelin Değerleri	Sonuç
RMSEA	0.18	Kötü Uyum
SRMR	0.10	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	1.00	İyi Uyum
NNFI	1.01	Kötü Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.99	İyi Uyum
AGFI	0.98	İyi Uyum

Tablo 4.26’da sol sütunda soruların başında yer alan ifadeler soruların sayı numalarını göstermektedir. İlk ifade (örneğin OVD1), ana çalışmada (ana anket çalışmasındaki) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki soru numarasını, ikinci ifade (örneğin 1), pilot çalışmada kullanılan orjinal örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki soru numarasını göstermektedir. Bu şekilde çalışılma sebebi pilot çalışma sonrasında ölçekten soru çıkarıldığı için soru sıraları yer değiştirmiştir

Tablo 4.26. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar

Özgecilik	Katsayı	T-Değeri	R ²
OVD1-1-İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma yardım ederim.	1		0.73
OVD2-2-Zamanımıygunsa, işine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın işini yaparım.	0.97	40.41	0.76
OVD3-3-İş arkadaşlarımdan sorunu olduğunda, onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	1.02	40.96	0.95
OVD4-4-Kuruma yeni atanan personel yardım istemese bile, ona yardımcı olurum.	0.94	39.32	0.80
OVD6-6-İş arkadaşlarımdan haklarını korumaya özen gösteririm.	1.03	41.16	0.95
Vicdanlılık	Katsayı	T-Değeri	R ²
OVD13-13-İşime zamanında gelirim.	1.11		0.95
OVD14-14-Yemek aralarını asla uzatmam.	1.06	49.07	0.84

OVD15-15-Yemek arası dışında işime ara vermem.	0.73	39.77	0.47
OVD16-16-Kimse denetlemese bile kurum kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	0.99	47.57	0.91
OVD20-20-Kurumdaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	1.02	48.28	0.92
Sivil Erdem	Katsayı	T-Değeri	R²
OVD10-10-Kurumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	0.29		0.11
OVD17-17-Kurumdaki değişiklikleri izler, iş arkadaşlarımın bu değişikliklere uyum sağlamaları için aktif rol alırım.	0.98	4.92	0.87
OVD18-18-Kurumumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	1.02	4.93	0.86
19-Kurumu ilgilendiren tüm toplantılara ve buradaki tartışmalara aktif olarak katılırım.	0.95	4.90	0.81
Centilmenlik	Katsayı	T-Değeri	R²
OVD9-9-Kurumdaki zamanımın çoğunu, kurumla ilgili iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm.	1		0.92
OVD11-11-Etrafımdakilere sürekli işimi bırakmak istediğimi söylerim.	0.71	13.40	0.55
OVD12-12-Kurumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	0.53	12.62	0.38
Nezaket	Katsayı	T-Değeri	R²
OVD5-5-Kurumumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımın fikirlerini alırım.	0.88		0.83
OVD7-7-İş arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	0.93	31.22	0.92

Tablo 4.26’da özgecilik faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, özgecilik faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OVD3 (örgütsel vatandaşlık davranışı 3. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.95$). Diğer bir değer ise OVD6 (örgütsel vatandaşlık davranışı 6. soru) ($R^2=0.95$). Özgecilik ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan maddeler OVD3 ve OVD6’dır. Özgecilik faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OVD1 (örgütsel vatandaşlık davranışı 1. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.73$). Yani özgecilik ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OVD1’dir. Özgecilik faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve

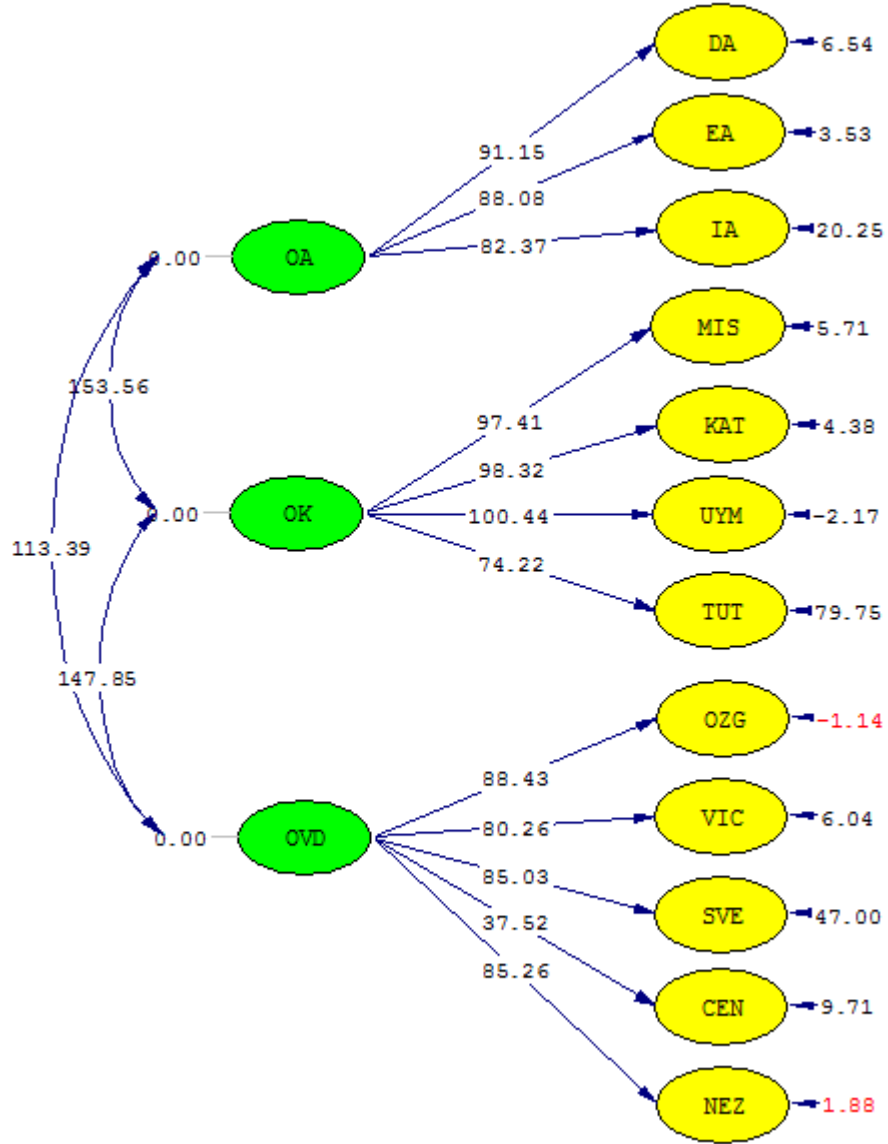
istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani özgecilik faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönde ve anlamlıdır. Özgecilik faktöründe en çok öneme sahip ifade 1.03 ile OVD6, en az öneme sahip ifade ise 0.94 ile OVD4'tür. Vicdanlılık faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, vicdanlılık faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OVD13 (örgütsel vatandaşlık davranışı 13. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.95$). Vicdanlılık ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan maddeler OVD13'tür. Vicdanlılık faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OVD15 (örgütsel vatandaşlık davranışı 15. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.47$). Yani vicdanlılık ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OVD15'tir. Vicdanlılık faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani vicdanlılık faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Vicdanlılık faktöründe en çok öneme sahip ifade 1.11 ile OVD13, en az öneme sahip ifade ise 0.73 ile OVD15'tir. Sivil erdem faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, sivil erdem faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OVD17 (örgütsel vatandaşlık davranışı 17. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.87$). Sivil erdem ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan maddeler OVD17'dir. Sivil erdem faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OVD10 (örgütsel vatandaşlık davranışı 10. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.11$). Yani sivil erdem ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OVD10'dur. Sivil erdem faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani sivil erdem faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Sivil erdem faktöründe en çok öneme sahip ifade 1.02 ile OVD18, en az öneme sahip ifade ise 0.29 ile OVD10'dur. Centilmenlik faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, centilmenlik faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OVD9 (örgütsel vatandaşlık davranışı 9. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.92$). Centilmenlik ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan maddeler OVD9'dur. Centilmenlik faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OVD12 (örgütsel vatandaşlık davranışı 12. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.38$). Yani centilmenlik ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OVD12'dir. Centilmenlik faktörünün katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani centilmenlik faktörü

ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu ve anlamlıdır. Centilmenlik faktöründe en çok öneme sahip ifade 1 ile OVD9, en az öneme sahip ifade ise 0.53 ile OVD1'dir. Nezaket faktörüne ait R^2 değerlerine bakıldığında, nezaket faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok OVD7 (örgütsel vatandaşlık davranışı 7. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.92$). Nezaket ile en yüksek ve sağlıklı ilişkili olan maddeler OVD7'dur. Nezaket faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise OVD5 (örgütsel vatandaşlık davranışı 5. soru) gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.83$). Yani nezaket ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan madde OVD5'tir. Nezaket faktörünün katsayıların hepsi pozitif tönü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Yani nezaket faktörü ile ifadeleri arasındaki korelasyonlar olumlu ve anlamlıdır. Nezaket faktöründe en çok öneme sahip ifade 0.93 ile OVD7, en az öneme sahip ifade ise 0.88 ile OVD5'tir. T-değerleri, $|1.96|$ 'yı aşarsa %0.05, 2.56'yı aşarsa %0.001 düzeyinde anlamlıdır (Çapık, 2014). Path katsayıları için yüklerin her biri ile ilişkili olan t-değerleri $|2|$ 'den daha büyük ise parametreler istatistiksel olarak anlamlıdır ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir (Yılmaz, 2004). Lisrel ile yapılan analiz sonucunda OVD1, OVD13, OVD10, OVD9 ve OVD5 t-değerleri çıkmamıştır. Çünkü bu katsayılar sabit tutulmuştur. Tablo 4.25'teki t-değerlerine bakıldığında değerlerin hepsi $|2|$ 'den daha büyük olduğundan parametreler istatistiksel olarak anlamlı ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir. Nezaket faktöründe daha önce var olan OVD8 sorusu t-değeri $|1.96|$ 'nın altında kaldığı analizden çıkartılmıştı.

4.8.2.2.4. Araştırma Modelinin Testi

Bu başlık altında daha önce ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları birlikte analize eklenip, bütüncül bir ilişki analizi yapılacaktır. Şekil 4.10'da araştırma modeli bulunmaktadır. Şekilde araştırma kavramları olan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bulunmaktadır. Ayrıca bu kavramlara ait faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler örgütsel adaletle ait dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet, işlemsel adalet, örgüt kültürüne ait misyon, katılım, uyum yeteneği, tutarlılık ve örgütsel vatandaşlığa ait özgecilik,

vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik, nezakettir. Şekil 4.10'da verilen değerler modelin t-değerleridir. Model incelendiğinde üç kavram arasında karşılıklı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iki yönlü bir ilişkinin olması yanında bütün değişkenler arasında üçlü ve karşılıklı bir ilişki vardır.



Şekil 4.10. Araştırma Modeli (t-değerleri ile)

(OA: Örgütsel Adalet, DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşimsel Adalet, IA: İşlemsel Adalet, OK: Örgüt Kültürü, MIS: Misyon, KAT: Katılım, UYM: Uyum Yeteneği, TUT: Tutarlılık, OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, OZG: Özgecilik, VIC: Vicdanlılık, SVE: Sivil Erdem, CEN: Centilmenlik, NEZ: Nezaket).

Tablo 4.27’de örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) bulunmaktadır. Toplam yedi değerden oluşan bu indislere göre dört indis Tablo 4.20’deki değerlere göre anlamlı sonuçlar vermiştir. İyi uyum gösteren indisler NFI (1.00), CFI (1.00), GFI (0.98) ve AGFI (0.98)’dir. Bu anlamlı sonuçlar içinde SRMR (0.077) ile kabul edilebilir bir değer vermiştir. İki indis RMSEA (0.16) ve NNFI (1.01) ile Tablo 4.20 değerlerini karşılamadığı için kötü uyum göstererek anlamlı bir sonuç vermemiştir.

Tablo 4.27. Araştırma Değişkelerine Ait Uygunluk Değerleri

Uyum Ölçüsü	Modelin Değerleri	Sonuç
RMSEA	0.16	Kötü Uyum
SRMR	0.077	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	1.00	İyi Uyum
NNFI	1.01	Kötü Uyum
CFI	1.00	İyi Uyum
GFI	0.98	İyi Uyum
AGFI	0.98	İyi Uyum

Tablo 4.28. Araştırma Değişkeleri Kavramına ve Faktörlerine Ait Sonuçlar

Araştırma Değişkeni	Faktör	Katsayı	T-Değeri	R ²
Algılanan Örgütsel Adalet	Dağıtım Adaleti (DA)	0.96	91.15	0.93
	Etkileşimsel Adalet (EA)	0.96	88.08	0.92
	İşlemsel Adalet (IA)	0.84	82.37	0.71
Algılanan Örgüt Kültürü	Misyon (MIS)	0.97	97.41	0.95
	Katılım (KAT)	0.98	98.32	0.96
	Uyum Yeteneği (UYM)	1.02	100.44	1.04
	Tutarlılık (TUT)	0.63	74.22	0.40
Algılanan	Özgecilik (OZG)	1.01	88.43	1.03
	Vicdanlılık (VIC)	0.92	80.26	0.84

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Sivil Erdem (SVE)	0.89	85.03	0.80
	Centilmenlik (CEN)	0.40	37.52	0.16
	Nezaket (NEZ)	0.94	85.26	0.89

Tablo 4.28’de araştırma değişkenleri olan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait faktörlerin katsayıları, t-değerleri ve R^2 değerleri bulunmaktadır. Örgütsel adalet değişkeninin R^2 değerleri incelendiğinde, örgütsel adaletin en çok dağıtım adaleti tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.93$). Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet ile en yüksek ve sağlıklı ilişki dağıtım adaleti tarafından sağlanmıştır. Örgütsel adalette değişkenliğin en az ise işlemsel adalet tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.71$). Yani örgütsel adalet ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan işlemsel adalettir. Örgütsel adalet değişkeni faktörlerinin katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Diğer bir anlatımda örgütsel adalet ile faktörleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Örgütsel adalet değişkeninde en çok öneme sahip faktörler 0.96 ile dağıtım ve etkileşimsel adalet, en az öneme sahip faktör ise 0.71 ile işlemsel adalettir. Örgüt kültürü R^2 değerleri incelendiğinde, örgüt kültürü değişkenliğin en çok uyum yeteneği tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=1.04$). Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü ile en yüksek ve sağlıklı ilişki uyum yeteneği tarafından sağlanmıştır. Örgüt kültürü değişkenliğin en az ise tutarlılık faktörü tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.40$). Yani örgüt kültürü ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan faktör tutarlılıktır. Örgüt kültürü değişkeni faktörlerinin katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ile faktörleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Örgüt kültürü değişkeninde en çok öneme sahip faktör 1.02 ile uyum yeteneği, en az öneme sahip faktör ise 0.63 ile tutarlılıktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı R^2 değerleri incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenliğin en çok özgecilik tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=1.03$). Diğer bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en yüksek ve sağlıklı ilişki özgecilik tarafından sağlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenliğin en az ise centilmenlik faktörü tarafından açıklandığı görülmektedir ($R^2=0.16$). Yani örgütsel vatandaşlık ile en düşük ve sağlıksız ilişkili olan faktör centilmenliktir. Örgütsel

vatandaşlık davranışı değişkeni faktörlerinin katsayıların hepsi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle örgütsel vatandaşlık davranışı ile faktörleri arasındaki korelasyonlar olumlu yönlü ve anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninde en çok öneme sahip faktör 1.01 ile özgecilik, en az öneme sahip faktör ise 0.40 ile centilmenliktir. Tablo 4.27’teki t-değerlerine bakıldığında değerlerin hepsi |2|’den daha büyük olduğundan parametreler istatistiksel olarak anlamlı ve değişkenler istatistiksel olarak belirlenen yapılar ile ilişkilidir. Katsayılar incelendiğinde çalışmanın kavramları (ölçek soruları) bağlı bulunduğu faktöre pozitif katkı sağlıyor. Buna bağlı olarak her faktör bağlı bulunduğu değişkene (ana faktörüne) pozitif katkı sağlıyor.

4.8.2.2.5. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada geçen değişkenler ve bu değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek amacı birazdan bahsedilecek çalışmalar yapılacaktır. Bu nedenle aşağıda, değişkenlerin korelasyon katsayıları hakkında tablo 4,29’da gerekli bilgiler verilmiştir

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişki derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç, bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişken (Y) ne yönde değişeceğini görmektir (Kalaycı, 2009:115). Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesinin kuvvetli veya zayıf gibi şiddeti hakkındaki bilgiyi korelasyon katsayısı verir. Korelasyon katsayısı ilişkinin hem yönünü hem derecesini belirler. Korelasyon katsayısının özellikleri şu şekilde açıklanabilir; Korelasyon daima $-1 \leq \rho \leq 1$ aralığında değer alır. Korelasyon katsayısı pozitif olduğunda ilişki aynı yönlüdür. Korelasyon katsayısı negatif olduğunda ilişki zıt yönlüdür.

Tablo 4.29’da araştırma değişkenlerine ait faktörlerin katsayıları incelendiğinde, değerlerin sıfır ile bir arasında değer aldığı yani pozitif olduğu gözükmemektedir. Buna göre, faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu

yani biri artarken diğ erinin de aynı yönde artış gösterdiğ i ifade edilebilir.
Faktörler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu söylenebilir



Tablo 4.29. Araştırma Değişkelerine Ait Faktörlerin Korelasyon Değerleri

	DA	EA	IA	MIS	KAT	UYM	TUT	OZG	VIC	SVE	CEN	NEZ	OA	OK	OVD
DA	1.00														
EA	0.92	1.00													
IA	0.81	0.81	1.00												
MIS	0.76	0.75	0.66	1.00											
KAT	0.76	0.76	0.66	0.95	1.00										
UYM	0.79	0.79	0.69	0.99	1.00	1.00									
TUT	0.49	0.49	0.43	0.61	0.62	0.64	1.00								
OZG	0.63	0.62	0.55	0.73	0.73	0.76	0.47	1.00							
VIC	0.57	0.56	0.50	0.66	0.66	0.69	0.43	0.93	1.00						
SVE	0.55	0.55	0.48	0.64	0.65	0.67	0.42	0.91	0.82	1.00					
CEN	0.25	0.24	0.21	0.28	0.29	0.30	0.19	0.40	0.36	0.35	1.00				
NEZ	0.58	0.58	0.51	0.68	0.68	0.71	0.44	0.96	0.87	0.84	0.37	1.00			
OA	0.96	0.96	0.84	0.79	0.79	0.82	0.51	0.65	0.59	0.57	0.25	0.61	1.00		
OK	0.78	0.77	0.68	0.97	0.98	1.00	0.63	0.75	0.68	0.66	0.29	0.70	0.81	1.00	
OVD	0.62	0.62	0.54	0.72	0.72	0.75	0.47	1.00	0.92	0.89	0.40	0.94	0.64	0.74	1.00

(OA: Örgütsel Adalet, DA: Dağıtım Adaleti, EA: Etkileşimsel Adalet, IA: İşlemsel Adalet, OK: Örgüt Kültürü, MIS: Misyon, KAT: Katılım, UYM: Uyum Yeteneği, TUT: Tutarlılık, OVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, OZG: Özgecilik, VIC: Vicdanlılık, SVE: Sivil Erdem, CEN: Centilmenlik, NEZ: Nezaket)

Tablo 4.29'daki verilere göre yorumlar aşağıdaki gibidir.

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ile alt faktörleri olan dağıtım adaleti algısı ($r=0,96$), etkileşimsel adalet algısı ($r=0.96$), işlemsel adalet algısı ($r=0.84$) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki güçlü ve olumlu bir ilişkidir. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları attığı zaman alt faktörlere olan algıları artmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları ile dört alt faktörü olan misyon ($r=0.97$), katılım ($r=0.98$), uyum yeteneği ($r=1.00$) ve tutarlılık ($r=0.63$) arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki güçlü ve olumlu bir ilişkidir. İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları attığı zaman alt faktörlere olan algıları artmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve alt faktörleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Dört faktörün ilişkisi özgecilik ($r=1.00$), vicdanlılık ($r=0.92$), sivil erdem ($r=0.89$) ve nezaket ($r=0.94$) olarak güçlü bir ilişki, bir faktörün ilişkisi ise centilmenlik ($r=0.40$) olarak orta düzeyli çıkmıştır. İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık algıları attığı zaman dört alt faktörlere olan algıları güçlü olarak, bir faktöre ise orta düzeyde artmaktadır. İnsan kaynaklarının gönüllü davranış algılarında gerginlik, küçük problemleri büyütme ve şikâyet etme eğilimleri ortalamanın altındadır. Bu da centilmenlik algılarının düşük çıkmasına neden olabilir.

Örgütsel adalet algısının alt faktörleri olan dağıtım adaleti, etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile diğer tüm alt faktörler (örgütsel adaletin alt faktörleri, örgüt kültürünün alt faktörleri ve örgütsel vatandaşlığın alt faktörleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. En güçlü ilişki dağıtım adaleti algısı ile etkileşimsel adaleti algısı ($r=0.92$),

işlemsel adalet algısı ile dağıtım adaleti algısı ve etkileşimsel adalet algısı ($r=0.81$) arasında çıkmıştır. En zayıf ilişki işlemsel adalet algısı ile centilmenlik algısı ($r=0.21$), etkileşimsel adalet algısı ile centilmenlik algısı ($r=0.24$) arasında ortaya çıkmıştır

Algılanan örgüt kültürünün alt faktörleri olan katılım, uyum yeteneği, misyon ve tutarlılık ile diğer alt faktörler (algılanan örgütsel adaletin alt faktörleri, algılanan örgüt kültürünün alt faktörleri ve algılanan örgütsel vatandaşlığın alt faktörleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. En güçlü ilişki katılım algısı ile uyum yeteneği algısı ($r=1.00$) ve misyon algısı ile uyum yeteneği algısı ($r=0.99$) arasında çıkmıştır. En zayıf ilişki ise tutarlılık algısı ile centilmenlik algısı ($r=0.19$), misyon algısı ile centilmenlik algısı ($r=0.28$) arasında çıkmıştır. Önemli olan nokta centilmenlik algısını diğerlerine göre zayıf çıkmasıdır.

İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algılarına ait alt faktörleri olan özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket ile diğer alt faktörler (örgütsel adalet algısının alt faktörleri, örgüt kültürü algısının alt faktörleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı alt faktörleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. En güçlü ilişki özgecilik algısı ile nezaket algısı ($r=0.96$) ve özgecilik algısı ile vicdanlılık algısı ($r=0.93$) arasında çıkmıştır. En zayıf ilişki ise centilmenlik algısı ile tutarlılık algısı ($r=0.19$) ve centilmenlik algısı ile işlemsel adalet algısı ($r=0.21$) arasında çıkmıştır. Diğer faktörlerde olduğu gibi yine en zayıf ilişki centilmenlik algısının diğer faktörleri ile olan ilişkisinde karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4.29’da dikkat çeken önemli bir nokta örgütsel vatandaşlık davranışı algısının bir alt faktörü olan centilmenlik algısının diğer faktörleri ile arasında meydana gelen korelasyon katsayılarının diğer değerlere göre düşük çıkmasıdır. Centilmenlik faktörü altında bulunan ölçek soruları olumsuz ifadeler de içermektedir, bu nedenle çalışmalar bunları algılamakten olumsuz algılamış olabilir ve bundan dolayı için düşük korelasyon değerleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.30’da araştırma değişkenlerine ait katsayılar incelendiğinde, değerlerin sıfır ile bir arasında değer aldığı, yani pozitif olduğu gözükmemektedir. Buna göre, değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu yani biri artarken diğ erinin de aynı yönde artış gösterdiği anlamındadır. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır. (t-değerlerine göre).

Tablo 4.30. Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon Değerleri

	Algılanan Örgütsel Adalet	Algılanan Örgüt Kültürü	Algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Algılanan Örgütsel Adalet	1.00		
Algılanan Örgüt Kültürü	0.81	1.00	
Algılanan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0.64	0.74	1.00

Tablo 4.30’daki değerlere göre değişkenler arasındaki ilişkiler yorumladığında şu sonuçlar çıkmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ve örgüt kültürü algıları arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin ($r=0.81$) var olduğu gözükmemektedir. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları attığı zaman İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları da aynı yönlü ve pozitif artmaktadır. Aralarındaki ilişki güçlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır.

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında orta düzeyin üzerinde ve pozitif yönlü bir ilişki ($r=0.64$) vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları attığı zaman örgütsel vatandaşlık davranışı algıları artmaktadır. Bu ilişki, İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ve örgüt kültürü algıları ilişkisi kadar yüksek çıkmamıştır.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ($r=0.74$) saptanmıştır. Örgütlerdeki İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları

arttığı zaman örgütsel vatandaşlık davranışı algıları aynı yönlü ve olumlu olarak artmaktadır. İnsan kaynakları örgüt kültürünü daha olumlu bir şekilde algıladıklarında örgütsel vatandaşlık algıları da aynı yönde artmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel adalet algıları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur ($r=0.81$). Algılanan örgüt kültürü arttığı zaman algılanan örgütsel adalet aynı yönlü bir artış göstermektedir. İnsan kaynakları bulunduğu örgütün kültürünü olumlu algıladıklarında örgüte daha fazla güvenirler ve örgüt ile aralarında bir adaletin varolduğu saptayıp kendi örgütsel adalet algılarında olumlu yönlü ve güçlü bir artış olmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile örgütsel adalet algıları arasında korelasyon katsayısı ($r=0.64$) olarak orta düzeyin üzerinde ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkiye göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ile örgütsel adalet algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki güçlü bir ilişki olmayıp orta düzeyin üzerindedir.

Araştırma yapılan örgütlerdeki İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile örgüt kültürü algıları arasında istatistiksel olarak ($r=0.74$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki mevcuttur. Her iki algı arasında aynı yönde değişim gösteren bir ilişki vardır

Şekil 4.1'deki araştırma modeli ele alındığında ana çalışmada elde edilen verilere göre İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık algıları arasında karşılıklı olarak pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bu ilişkilere göre üç değişken birbirleri ile aynı yönde ve güçlü sayılabilecek nitelikte değişim göstermektedir. Buradan hareketle Şekil 4.1'de belirtilen araştırma modeli kabul edilmiştir.

4.8.2.2.6. Hipotez Testlerinin Sonuçları

Daha önce Şekil 4.10, Tablo 4.27 ve Tablo 4.28'deki açıklamalara göre ve yukarıda verilen korelasyon katsayılarına göre modelin hipotez testi sonuçları Tablo 4.31'de verilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre (t-değerleri, R^2 değerleri, katsayı değerleri, uyum ölçütleri ve korelasyon değerleri dikkate alındığı zaman) tüm hipotezler kabul edilmiştir. İnsan kaynaklarının örgütsel algıları, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında istatistiksel olarak karşılıklı ilişki bulunmuştur.

Tablo 4.31. Hipotez Testlerinin Sonuçlarına Ait Tablo

Hipotez	Sonuç	Açıklama
H₁: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı, Örgüt Kültürü Algısı ile İlişkilidir.	Kabul	Aralarındaki korelasyon katsayısı $r=0.74$ olarak çıkmıştır. Aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü, artan ve karşılıklı bir ilişki mevcuttur. İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları, örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilemektedir veya insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu yönde etkilemektedir.
H₂: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı, Örgütsel Adalet Algısı ile İlişkilidir.	Kabul	Aralarındaki korelasyon katsayısı $r=0.64$ olarak çıkmıştır. Aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü, artan ve karşılıklı bir ilişki mevcuttur. İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları, örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir veya insan kaynaklarının örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık algılarını olumlu yönde etkilemektedir.
H₃: Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü Algısı ile İlişkilidir	Kabul	Aralarındaki korelasyon katsayısı $r=0.81$ olarak çıkmıştır. Aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü, artan ve karşılıklı bir ilişki mevcuttur. İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları, örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir veya insan kaynaklarının örgüt kültürü algıları örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{Ana}: Örgütsel Vatandaşlık Algısı, Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü Algısı Birbiri ile İlişkilidir.	Kabul	Tablo 4.30'daki korelasyon değerlerine göre üç değişken arasında bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur. Üç değişken arasında karşılıklı olarak istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

SONUÇ, YORUM VE ÖNERİLER

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkileri elen alan bu çalışmada ilk olarak değişkenlere ait faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra yapılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz bütüncül bir yaklaşım ile yapılmıştır. Son olarak, değişkenler arasındaki yapılar ortaya çıkartılmış ve bilimsel açıdan test edilmiştir. Değişkenlerin kendi arasındaki, değişkenler ile alt faktörleri arasındaki ve alt faktörlerin kendi aralarındaki ilişkileri açıklarken korelasyon katsayıları (Bakınız Tablo 4.29 ve Tablo 4.30) kullanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken, birincil olarak ana değişkenler arasındaki ilişkiler, ikincil olarak, bir ana değişken ile faktörler arasındaki ilişkiler ve üçüncül olarak tüm faktörler arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı $r=0.81$ (Tablo 4.30) olarak ortaya çıkmıştır. Yani, insan kaynaklarının örgütsel adalet algılarında bir birimlik artışta örgüt kültürü algılarında %81'lik bir artışa neden olmaktadır. Buna göre insan kaynaklarının örgütsel adalet algıları pozitif yönde attığı zaman örgüt kültürü algıları da aynı yönde artmaktadır. Diğer bir ifade ile bir örgütte insan kaynaklarının kendilerine adil davranıldığı, adaletsizlik yapılmadığı, kendilerine dürüst davranıldığını anladıklarında bağlı bulundukları örgüt kültürüne olan algıları, güvenleri ve bağlılıkları artmaktadır. İnsan kaynaklarının, kazanımların ve sonuçların adil bir şekilde paylaşımını, ödül, ceza ve kaynakların örgütteki İnsan kaynakları arasında adil ve eşit dağılımı ile algılamaları yüksek olduğunda, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanmasında söz hakkı verildiğinde ve örgüte ait kararların ve işlemlerin uygulanması sırasında adaletin kaynağı ile insan kaynakları arasındaki iletişim süresi boyunca saygı, dürüstlük, şeref, nezaket olduğunda örgüt kültürü algıları yükselmektedir. Literatürde bazı çalışmalar yukarıda verilen sonucu desteklemektedir. Buna göre, etkileşimsel adalet ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü güçlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu: dağıtımsal adalet ile örgüt kültürü değişkeni arasında pozitif yönlü orta derece bir ilişkinin bulunduğu: işlemsel adalet ile örgüt kültürü

arasında pozitif yönlü yüksek dereceli ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptanmıştır.

İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında orta düzeyin üzerinde ($r=0.64$) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel adalet algısında bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışı algısında %64'lük bir artış sağlamaktadır. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları arttığı zaman insan kaynaklarının gönüllü çalışmaları, arkadaşlarına yardımları, örgüte karşı iş dışı çalışmaları anlamında gelen ve gönüllük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranış algıları da artmaktadır. Örgütsel adalet algısı arttıkça insan kaynaklarının örgüte olan güveni artmaktadır. Örgüte olan güvenin artışı örgütsel vatandaşlık davranışı algısının artması anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları pozitif yönde değiştiğinde iş tatminleri yükselebilecek, örgüte duydukları bağlılıkları artacak, yöneticilerine daha fazla güven duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol üstü davranışları daha fazla sergileyebileceklerdir. Literatürde yapılan bazı çalışmada korelasyon analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel Adalet ile özgecilik ve centilmenlik boyutları arasında bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yine bir çalışmaya göre insan kaynaklarının örgütlerindeki örgütsel adaletle ilişkin görüşleri ile örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir çalışmada örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya konulmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranış-kışı ve örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı-örgüt arasındaki ilişkilerinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkiye bakıldığında korelasyon katsayısı olarak ($r=0.74$) olarak güçlü sayılabilecek bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkidir. İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algılarında bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında %71'lik bir artışa neden olmaktadır. İnsan kaynakları örgüt kültürünü daha çok

benimsedikçe gösterdikleri vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığına inanan, bu kültürü oluşturma ve sürdürmede katkı sağladıklarını düşünen yani örgüt kültürüne ilişkin algıları güçlü olan İnsan kaynaklarının, örgütlerinde etkililiği ve verimliliği için gönüllü bir takım davranışlarda bulunmak yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için daha çok çaba gösterirler. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünü daha iyi benimseyen ve bu kültüre uyum gösteren insan kaynağı işlerinde daha mutlu ve verimli olmakta biçimlenmiş rol kalıpları dışında özverilerde bulunarak ekstra olumlu davranışlar göstermektedirler. Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların birisinde bireysel düzeyde, departman/bölüm düzeyinde, yönetici grupları ve yönetici olmayan gruplar için yapılan analizlerde çeşitli istatistik metotları kullanmış ve örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yine benzer bir çalışmadan elde edilen sonuçlar pozitif çalışma iklimi, örgüt kaynakları ve çalışanın kişiliğinin yanı sıra örgüt kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu saptanmıştır. Başka bir çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgüt kültürü alt boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde aralarında pozitif yönde bir ilişki ortaya konmuştur. Başka bir çalışmada örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmışlardır. Son olarak bir doktora tezinde toplam örgüt kültürü ile toplam örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilere bakıldığında aralarında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile örgüt kültürü algısında bir birimlik bir artış örgütsel adalet algısında %81 bir artışa neden olmaktadır. İnsan kaynakları, güçlü örgüt kültüre sahip örgütlerde örgütsel adalet inançları yüksek olacaktır. Örgütün misyonu açık ve anlaşılır, takım çalışması ve güçlendirme yüksek, örgütün dış çevre ile uyumu yüksek ve dengede ise tutarlı bir örgüt kültürü

olduğundan kişilerin kaynakların adil ve eşit dağıtılacağı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanmasında insan kaynağına söz hakkı verileceği ve örgüte ait kararların ve işlemlerin uygulanması sırasında adaletin kaynağı ile insan kaynağı arasındaki iletişim süresi boyunca saygı, dürüstlük, şeref, nezaket olacağı inancı artmaktadır. Literatürde örgüt kültürü ile örgütsel adalet arasında yapılan bazı çalışmalara rastlanılmaktadır. Bir çalışmada katılımcıların başarı kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutu ve çalışanlarla ilişkiler boyutu algıları arasında orta düzeyde olumsuz ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların destek kültürü algıları ile etkileşimsel adaletin amirlerle ilişkiler boyutu ve çalışanlarla ilişkiler boyutu arasında orta düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir çalışmada örgüt kültürünün alt boyutlarından hiyerarşi eğilimi ve kuralcılık eğiliminin adalet algılamalarını azaltıcı bir etkisi olduğu saptanmış yani örgütsel adalet ve sayılan örgüt kültürü alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak sonuç eğiliminin kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar bu çalışmayı desteklememektedir. Buna karşın aynı çalışmada klan eğiliminin artması kişilerarası ve bilgisel adalet algılarını arttırdığı görülmüştür. Ayrıca örgüt içinde gelişmenin desteklendiği yönündeki algı da kişilerarası ve bilgisel adalet algıları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel adalet algıları arasındaki korelasyon katsayısı ($r=0.64$)'dür. Bu iki değişkene ait algılar arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı algısında bir birim artış örgütsel adalet algısında %64 bir artış sağlanmaktadır. Bir örgütte insan kaynağının belirli bireylere gönüllü yardım etmeleri, işine zamanında gelmesi, kurallara titizlik göstermesi, örgüte bağlılığı, sadakati ve makro düzeyde ilgisi artığında, diğer insan kaynakları ile gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük problemleri büyütme veya şikâyet etmeden giderdiklerinde ve bir problemin oluşmasının önüne geçmek için birisine yardım elini uzatmak veya bir problemin aşağıya düşürülmesine yönelik adımlar attığında örgüt içinde adalet artar ve insan kaynaklarını birbirine daha adil davranışlar gösterirler. Bunun sonucunda

örgütün adalet algısı yükselir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasında bazı çalışmalara rastlanılmıştır. Rastlanılan ilk çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile prosedür adaleti arasında zayıf ve pozitif bir ilişki bulunulmuştur. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile prosedür adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsek vatandaşlık davranışı ile örgütsel adaletin alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki incelendiğinde korelasyon katsayısı ($r=0.74$)'dür. Örgütsel vatandaşlık davranışı algısı ve örgüt kültürü algısı arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık algısı bir birim arttığında örgüt kültürü algısı %74 oranında atmaktadır. Bir örgütte İnsan kaynağının belirli bireylere gönüllü yardım etmeleri, işine zamanında gelmesi, kurallara titizlik göstermesi, örgüte bağlılığı, sadakati ve makro düzeyde ilgisi arttığında, diğer İnsan kaynakları ile gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelmesi, küçük problemleri büyütmemeye veya şikâyet etmeden giderdiklerinde ve bir problemin oluşmasının önüne geçmek için birisine yardım elini uzatmak veya bir problemin aşağıya düşürülmesine yönelik adımlar attığında örgüt kültürü algıları artmaktadır. Gönüllü davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışı algısı yüksek olduğunda insan kaynaklarının örgüte olan bağlılıkları artar, davranışları gönüllü yardımlaşmaya döner, ekstra rol davranışı göstererek örgüt kültürüne olan algıları yükselebilir. Literatürde bu ilişkiyi gösteren bazı çalışmalar mevcuttur. Öğretmenler ile yapılan bir çalışmada öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgüt kültüründen kestirilmesine yönelik olarak ulaşılan sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının hem kurumsal sorumluluk hem de bireysel sorumluluk boyutlarında örgütsel kültür algılarından istatistiksel olarak yordadığı görülmüştür. Başka bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasında pozitif ve zayıf bir ilişki bulunduğunu ortaya konmuştur. ÇAYKUR'da yapılan bir çalışmada ÇAYKUR çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile

örgütsel kültür algıları arasında tüm boyutlarda pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon bulunmuştur. (Örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel sorumluluk boyutu ile örgütsel kültürün geleneksel kültür boyutları arasında orta, bireysel sorumluluk boyutu ile çağdaş örgüt kültürü boyutu arasında orta, kurumsal sorumluluk boyutunun geleneksel örgüt kültürü boyutu ile arasında orta, çağdaş örgüt kültürü boyutu ile arasında orta bir ilişki bulunmuştur).

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili olarak ilişkiler yukarı açıklanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları örgütsel adalet algısı ve örgüt kültürü algısı arasında $r=0.81$, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasında $r=0.64$, örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasında $r=0.74$ olarak bulunmuştur. Bu korelasyon katsayılarına ve Şekil 4.10 Araştırma Modeli (t-değerleri ile)'ndeki yapıya göre üç değişken arasında karşılıklı olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki yapısına göre örgütsel adalet algısında bir birimlik artış örgüt kültürü algısında %81 ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısında %64 bir artışa, örgüt kültürü algısında bir birimlik bir artış örgütsel adalet algısında %81, örgütsel vatandaşlık davranışı algısında %74 artışa ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısında bir birimlik artış ise örgütsel adalet algısında %64 ve örgüt kültürü algısında %74 bir artışa neden olmaktadır. Bu araştırmanın ana amaçlarında birisi olan ve araştırma modeli olarak verilen bu ilişki ortaya konmuştur.

Bir bütün olarak örgütsel adalet algısı ve alt faktörleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde örgütsel adalet algısı ile dağıtım adaleti algısı $r=0.96$, etkileşimsel adalet algısı $r=0.96$ ve işlemsel adalet algısı arasında $r=0.84$ çok güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynaklarının örgütsel adalet algıları bir birim arttığı zaman dağıtım adaleti algısı %96, etkileşimsel adalet algısı %96 ve işlemsel adalet algısı %84 oranında artmaktadır.

Diğer bir değişken olan örgüt kültürü algısı ile alt faktörleri arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde örgüt kültürü algısı ile misyon algısı arasında $r=0.97$ güçlü, katılım algısı ile 0.98 güçlü, uyum algısı ile $r=1.00$ güçlü ve tutarlılık algısı ile $r=0.63$ orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

İnsan kaynaklarının örgüt kültürü algıları bir birim arttığında misyon algısı %0.97, katılım algısı %98, uyum algısı %100 ve tutarlılık algısı %63 oranında artmaktadır. Burada önemli bir nokta ise örgüt kültürü algısı ile tutarlılık algısı arasındaki ilişki ($r=0.64$) diğer faktörlere göre çok düşük çıkmasıdır. Örgütün dış çevresindeki beklemediği durumlar ve riskler karşısında güçlü durabilmesini sağlayan, amaçlarına ulaşmak için sorunların çözümünde izlediği yaklaşım olan tutarlılık, insan kaynağının algısında beklendiği etkiyi oluşturamamıştır. Türkiye’de dış çevrenin çok esnek olduğu ve risklerin çok olması bu durumun oluşmasında önemli bir etkidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) algısı ve alt faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde ÖVD algısı ile özgecilik algısı arasında $r=1.00$ güçlü, vicdanlılık algısı arasında 0.92 güçlü, sivil erdem algısı arasında $r=0.89$ güçlü, centilmenlik algısı arasında $r=0.40$ zayıf ve nezaket algısı arasında $r=0.94$ güçlü pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı algısı bir birim arttığında özgecilik algısı %100, vicdanlılık algısı %92, sivil erdem algısı %89, centilmenlik algısı %40 ve nezaket algısı %94 oranında artmaktadır. Alt faktörler arasında centilmenlik algısı ($r=0.40$) diğerlerine göre oldukça düşük çıkmıştır. Centilmenlik, örgütteki bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük problemleri büyütme veya şikâyet etmeden sorunları gidermek olduğuna göre çalışmanın yapıldığı örgütteki kişilerin çoğu gerginlik oluşturacak durumları görme, olumsuzlukları görmezden gelme, küçük problemleri büyütme şikâyet etme eğilimindedirler.

Alt faktörlerin birbiri arasındaki ilişkiler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin dağıtım adaleti algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında $r=0.92$ güçlü, işlemsel adalet algısı arasında $r=0.81$ güçlü, misyon algısı arasında $r=0.76$ güçlü, katılım algısı arasında $r=0.76$ güçlü, uyum yeteneği algısı arasında $r=0.79$ güçlü, tutarlılık algısı arasında $r=0.49$ orta, özgecilik algısı arasında 0.63 orta, vicdanlılık algısı arasında $r=0.57$ orta, sivil erdem algısı arasında 0.55 orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.25$ zayıf ve nezaket algısı arasında $r=0.58$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Burada centilmenlik algısı dışındaki

ilişkiler orta ve güçlü ilişkilerdir. Ama dağıtım adaleti algısı ve centilmenlik algısı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Örgütlerde insan kaynaklarının etkileşimsel adalet algısı ile işlemsel adalet algısı arasında $r=0.81$ güçlü, misyon algısı arasında $r=0.75$ güçlü, katılım algısı arasında $r=0.76$ güçlü, uyum yeteneği algısı arasında $r=0.79$ güçlü, tutarlılık algısı arasında $r=0.49$ orta, özgecilik algısı arasında $r=0.62$ orta, vicdanlılık algısı arasında $r=0.56$ orta, sivil erdem algısı arasında $r=0.55$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.24$ zayıf ve nezaket algısı arasında 0.58 orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Etkileşimsel adalet algısı ve diğer faktörlerin algıları arasındaki ilişkiler orta ve güçlü olmasına rağmen centilmenlik algısı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

İnsan kaynaklarının işlemsel adalet algısı ile misyon algısı arasında $r=0.66$ orta, katılım algısı arasında $r=0.66$ orta, uyum yeteneği algısı arasında $r=0.69$ orta, tutarlılık algısı arasında $r=0.43$ orta, özgecilik algısı arasında 0.55 orta, vicdanlılık algısı arasında $r=0.50$ orta, sivil erdem davranış algısı arasında $r=0.48$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.21$ zayıf ve nezaket algısı arasında $r=0.51$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşlemsel adalet algısı, dağıtım adaleti algısı ve etkileşimsel adalet algısına göre diğer faktörler ile arasında daha zayıf bir ilişkiye sahip. En zayıf ilişki ise işlemsel adalet algısı ile centilmenlik algısı arasındadır. Örgütsel adalet algısı faktörüne ait üç faktörün centilmenlik algısı arasında zayıf bir ilişki olması dikkat çeken bir noktadır.

Örgüt üyelerinin misyon algısı ile katılım algısı arasında $r=0.95$ güçlü, uyum yeteneği algısı arasında $r=0.99$ güçlü, tutarlılık algısı arasında $r=0.61$ orta, özgecilik algısı arasında 0.73 güçlü, vicdanlılık algısı arasında 0.66 orta, sivil erdem algısı arasında $r=0.64$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.28$ zayıf, nezaket algısı arasında $r=0.68$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. En zayıf ilişki centilmenlik algısında ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynaklarının katılım algısı ile uyum yeteneği algısı arasında $r=1.00$ güçlü, tutarlılık algısı arasında $r=0.62$ orta, özgecilik algısı arasında $r=0.73$ güçlü, vicdanlılık algısı arasında $r=0.66$ orta, sivil erdem algısı arasında

$r=0.65$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.29$ zayıf, nezaket algısı arasında $r=0.68$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Katılım algısı ile diğer faktörlerin algıları arasında orta ve güçlü bir ilişki bulunmasına rağmen centilmenlik algısı arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

İnsan kaynaklarının uyum yeteneği algısı ile tutarlılık algısı arasında $r=0.64$ orta, özgecilik algısı ile $r=0.76$ güçlü, vicdanlılık algısı arasında $r=0.69$ orta, sivil erdem algısı arasında $r=0.67$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.30$ zayıf, nezaket algısı arasında $r=0.71$ güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yine insan kaynaklarının uyum yeteneği algısı ile centilmenlik algısı arasında en zayıf ilişki mevcuttur.

İşgörenlerin tutarlılık algısı ile özgecilik algısı arasında $r=0.47$ orta, vicdanlılık algısı arasında $r=0.43$ orta, sivil erdem algısı arasında $r=0.42$ orta, centilmenlik algısı arasında $r=0.19$ zayıf, nezaket algısı arasında $r=0.44$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer faktörlerin algısı ile centilmenlik algısı arasında olduğu gibi tutarlılık algısı ile centilmenlik algısı arasındaki ilişki yine zayıf bir ilişki olarak ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynaklarının özgecilik hakkındaki algıları ile vicdanlılık algıları arasında $r=0.93$ güçlü, sivil erdem algıları arasında $r=0.91$ güçlü, centilmenlik algıları arasında $r=0.40$ orta, nezaket algıları arasında $r=0.96$ güçlü, dağıtım adaleti algıları arasında $r=0.63$ orta, etkileşimsel adalet algıları arasında $r=0.62$ orta, işlemsel adalet algıları arasında $r=0.55$ orta, misyon algıları arasında $r=0.73$ güçlü, katılım algıları arasında $r=0.73$ güçlü, uyum yeteneği algıları arasında $r=0.76$ güçlü, tutarlılık algıları arasında $r=0.47$ orta ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Özgecilik algısı ile en zayıf ilişki centilmenlik algısı arasındadır.

Örgüt üyelerinin vicdanlılık algıları ile sivil erdem algıları arasında $r=0.82$ güçlü, centilmenlik algıları arasında $r=0.36$ zayıf, nezaket algıları arasında $r=0.87$ güçlü, dağıtım adaleti algıları arasında $r=0.57$ orta, etkileşimsel adalet algıları arasında $r=0.56$ orta, işlemsel adalet algıları arasında $r=0.50$ orta, misyon algıları arasında $r=0.66$ orta, katılım algıları arasında $r=0.66$ orta, uyum yeteneği algıları arasında $r=0.69$ orta, tutarlılık algıları arasında $r=0.43$ orta ve pozitif

yönlü bir ilişki bulunmuştur. Vicdanlılık algısı ile en zayıf ilişki centilmenlik algısı arasındadır.

İnsan kaynaklarının sivil erdem algıları ile centilmenlik algıları arasında $r=0.35$ zayıf, nezaket algıları arasında 0.84 güçlü, dağıtım adaleti algıları arasında $r=0.55$ orta, etkileşimsel adalet algıları arasında $r=0.55$ orta, işlemsel adalet algıları arasında $r=0.48$ orta, misyon algıları arasında $r=0.64$ orta, katılım algıları arasında $r=0.65$ orta, uyum yeteneği algıları arasında $r=0.67$ orta, tutarlılık algıları arasında $r=0.42$ orta, özgecilik algıları arasında $r=0.91$ güçlü, vicdanlılık algıları arasında $r=0.82$ güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sivil erdem algısı ile en zayıf ilişki centilmenlik algısı arasındadır.

İnsan kaynaklarının centilmenlik algıları ile nezaket algıları arasında $r=0.37$ zayıf, dağıtım adaleti algıları arasında $r=0.25$ zayıf, etkileşimsel adalet algıları arasında $r=0.24$ zayıf, işlemsel adalet algıları arasında $r=0.21$ zayıf, misyon algıları arasında $r=0.28$ zayıf, katılım algıları arasında $r=0.29$ zayıf, uyum yeteneği algıları arasında $r=0.30$ zayıf, tutarlılık algıları arasında $r=0.19$ zayıf, özgecilik algıları arasında $r=0.40$ orta, vicdanlılık algıları arasında $r=0.36$ zayıf, sivil erdem algıları arasında $r=0.35$ zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Centilmenlik algısı ile en zayıf ilişki tutarlılık algısı arasındadır.

Örgüt üyelerinin nezaket algıları ile dağıtım adaleti algıları arasında $r=0.58$ orta, etkileşimsel adalet algıları arasında $r=0.58$ orta, işlemsel adalet algıları arasında $r=0.51$ orta, misyon algıları arasında $r=0.68$ orta, katılım algıları arasında $r=0.68$ orta, uyum yeteneği algıları arasında $r=0.71$ güçlü, tutarlılık algıları arasında $r=0.44$ orta, özgecilik algıları arasında $r=0.96$ güçlü, vicdanlılık algıları arasında $r=0.97$ güçlü, sivil erdem algıları arasında $r=0.84$ güçlü, centilmenlik algıları arasında $r=0.37$ zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Nezaket algısı ile en zayıf ilişki centilmenlik algısı arasındadır.

Örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık algısı arasındaki ilişkilere yönelik yapılan bu araştırmanın sonucu için dördüncü bölümün analiz kısmında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (DFA). Bu analiz ile çalışmanın sonuçlarını ortaya koymak için standartlaştırılmış yükler

(standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişkenin ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir), t-değerleri ($|1.96|$ 'nin üstünde olması gerekmektedir), ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) ve korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Bu değerleri bulmak amacıyla LISREL 8.80 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlerin ve alt faktörlerin t-değerleri $|1.96|$ 'nin üzerinde çıkmıştır. Modele ait korelasyon değerleri sıfırın üzerinde çıkarak değişkenlerin kendi aralarında, değişkenler ile alt faktörleri arasında ve alt faktörlerin kendi aralarında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Çalışmaya ait uygunluk indisleri (uygunluk değerleri) bakıldığında, toplam yedi değerden oluşan bu indislere göre dört indis anlamlı sonuçlar vermiştir. İyi uyum gösteren indisler NFI (1.00), CFI (1.00), GFI (0.98) ve AGFI (0.98)'dir. Bu anlamlı sonuçlar içinde SRMR (0.077) ile kabul edilebilir bir değer vermiştir. İki indis RMSEA (0.16) ve NNFI (1.01) ile Tablo 4.20 değerleri karşılamadığı için kötü uyum göstererek anlamlı bir sonuç vermemiştir. Bu sonuçlara göre araştırma modeli doğrulanmıştır. Üç değişkene ait algılar arasında karşılıklı olarak ilişki bulunmuş ve değişkenler birbirini karşılıklı etkilemektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynağının örgütlere karşı, ortaya koyduğu algı olarak tanımlanan örgütsel adalet ile ilgili bilgiler ortaya konmuştur. Bu amaçla adalet kavramı, adalet kavramının sahip olduğu unsurlar, adalet ile ilgili olan algı ve örgüt kavramları açıklanmıştır. Bu kavramlar ile ilgili bilgiler ortaya konduktan sonra örgütsel adalet kavramı açıklandı bu amaçla örgütsel adalet algısı nedir, örgütsel adaletin önemi ve örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet ile ilgili gerekli bilgiler açıklandı. Devamında örgütsel adaletin nasıl ortaya çıktığını ve nasıl geliştiğini anlatan teoriler açıklanmıştır. Teoriler ile ilgili bilgileri verildikten sonra örgütsel adaleti etkileyen faktörler (liderlik, örgütsel destek, iletişim, örgütsel yapı gibi) ile ilgili bilgiler verildi. Birinci bölümün sonunda örgütsel adalet ile ilgili Türkiye'de yapılan bazı çalışmalarla ilgili bilgiler, örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile ilgili bilgiler ve örgütsel adalet ile örgüt kültürü arasındaki ilişki açıklayan çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütlerin baskın değerleri olarak tanımlanan örgüt kültürü hakkındaki bilgilere yer verilmiştir. Bu amaçla örgüt kültürünü daha iyi anlamak adına kültürün tanımı yapılmış, kültürünün özellikleri, kültür çeşitleri açıklanmıştır. Devamında örgüt kültürü tanımlanarak literatür taraması yapılarak bilgileri bir araya getirilmiştir. Örgüt kültürü tanımından sonra, örgüt kültürünün oluşumu, önemi ve amacı, özellikleri, çeşitleri, öğeleri (değerler, varsayımlar, ritüeller, normlar gibi), ilişkin kavramlar (örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı gibi), olumlu ve olumsuz yönleri, değişimi, fonksiyonları hakkında bilgiler sunulmuştur. Üçüncü olarak, örgütsel kültürünü açıklamada çeşitli bakış açıları sunan, örgüt kültürünün oluşumunu çeşitli yönleri ile oraya koyan örgüt kültürü modelleri (Quinn ve Cameron Modeli, Handy Modeli, Miles ve Snow Modeli, Denison Örgüt Kültürü Modeli gibi) açıklanmıştır. İkinci bölümün sonunda Türkiye için yapılmış bazı örgüt kültürü çalışmaları, Türkiye'ye uyarlanmış bazı örgüt kültürü çalışmaları, Türkiye'de örgüt kültürü ile ilgili yapılan bazı çalışmalar, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki açıklayan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde örgütlerde insan kaynaklarının normal performanslarının üstündeki çalışmaları ve rol ötesi davranışlar olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı hakkındaki bilgiler bulunmaktadır. Bölümün başlangıcı örgütsel vatandaşlık davranışının tanımıyla başlamakta ve çeşitli bilgiler ile devam etmektedir. Devamında örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olan bazı kavramlar (liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi) ile devam etmektedir. Sonra örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket hakkında bilgiler verilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklandıktan sonra örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkısı olan öncü araştırmalar (Bernard'ın Katkıları, Katz ve Kahn'ın Katkıları, Roethlisberger ve Dickson'un Katkıları, Gouldner'in Katkıları, Blau'nun Katkıları, Organ'ın Katkıları) hakkındaki bilgiler ile devam etmektedir. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı olan kavramlar (Örgütsel Spontanlık, Psikolojik Sözleşme, Biçimsel Rol (In Role) Davranışı, Rol Fazlası (Ekstra Rol) Davranış gibi) hakkında bilgiler verilmiştir. Sonrasında örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesine neden olan ve buna bağlı olarak

geliştirilen teoriler (Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorileri, Vekâlet Teorisi gibi) açıklandı. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler (İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Bireyin Ruhsal Durumu gibi) ile devam edildi. Bölümün sonunda ise Türkiye’de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan bazı çalışmalara yer verildi.

Çalışmanın son bölümünde araştırmanın konusu, araştırmanın amacı ve önemi, ana kütle, örneklem ve veri toplama yöntemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın değişkenleri ve modeli, demografik özellikler hipotezler, analiz yöntemleri ve çalışmanın sonuçları verildi. Araştırmanın pilot ve ana çalışmasını yapabilmek için Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve Türkçe ’ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat tarafından yapılan, 19 maddelik örgütsel adalet ölçeği, Denison tarafından geliştirilen, Türkiye’de ilk defa Gökşen tarafından 2001’de uygulanan ve Yahyagil tarafından düzenlenen örgüt kültürü ölçeği, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ’ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuna (yardımlaşma, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) dayalı olarak hazırlanıp, daha sonra Podsakoff ve ark. (1990) ve Moorman (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçe ’ye çevirisi, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Polat (2007) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Ana çalışmaya geçilmeden önce 81 kişiden toplanan veriler ile bir pilot çalışma yapılmış ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Pilot çalışma sonucunda örgüt kültürü ölçeğinden dört soru çıkarılarak nihai ölçeğe ulaşılmıştır. Ana çalışmalar için gönderilen anketler sonucunda 300 kişilik bir veri elde edilmiştir. Bu veriler ile Lisrel paket program kullanılarak analizler yapılmış ve sonuçlar çalışmanın dördüncü bölümünde sunulmuştur. Analizler sonucunda tüm hipotezler kabul edilmiş ve araştırmanın değişkenleri (örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı) arasında, araştırma değişkenleri ve alt faktörleri arasında ve alt faktörlerin kendi aralarında istatistiksel olarak pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Öneriler, örgütler için ve gelecek çalışmalara yönelik olarak iki başlık halinde sunulacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı; örgütler için önemli değişkenler olarak gösterilen örgütsel adalet algısı, örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Çalışmada insan kaynaklarının algıları ölçülmeye çalışılmıştır. İnsan kaynaklarının, örgüt içinde gönüllü davranış olarak işaret edilen örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla sergileyebilmesi için örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık alanında örgütlere aşağıdaki öneriler sunulabilir.

Örgütsel adalet alanında insan kaynaklarının örgüte karşı olan algılarının olumlu yönde geliştirilebilmesi için ödül, ceza ve kaynakların örgütteki insan kaynağı arasında adil ve eşit dağılımı için bir sistem kurulmalıdır. Karar alma sürecinde ve sürecin uygulanmasında insan kaynağına söz hakkı tanınmalıdır. Örgüte ait kararların ve işlemlerin uygulanması sırasında adaletin kaynağı ile insan kaynağı arasındaki iletişim süresi boyunca saygı, dürüstlük, şeref, nezaket gibi noktalara önem verilmelidir. Örgütsel adaletin kişilerce doğru algılanması amacı ile insan kaynağına eşit sorumluluk, kişisel ihtiyaçlara duyarlılık, görev dağılımında adil olunması, insan kaynaklarına onurlu ve saygılı olunması, örgüt dışı işlerin eşit dağıtılması, nazik davranış sergilenmesi, adil ödül sistemi, insan kaynaklarının karşı şeffaf olunması, verilen kararların tüm kişilere aktarılması, kararların insan kaynakları tarafından sorgulamasına izin verilmesi, örgütle ilgili insan kaynaklarının görüşlerinin alınması, yöneticilerin karar alırken tarafsız davranması gibi çalışmalar yapılabilir.

Örgüt kültürünün insan kaynağınca daha olumlu ve güçlü algılanması için örgütlere şu öneriler sunulabilir. İnsan kaynağına yönlerini ve amaçlarını açıkça ve doğru bir şekilde görmeleri için örgüt misyonunu tam olarak açıklanması ve misyonun insan kaynağınca iyi anlaşılması gerekir. Açık ve anlaşılır bir misyon ile İnsan kaynakları gelecekteki amaçlarını, hedeflerini ve konumlarını ifade eden iyi bir vizyina sahip olabilirler. Rekabetçi bir çevrede örgütlerin ayakta kalabilmesi için insan kaynakları arasında takım çalışması ve güçlendirilmenin sağlanması için insan kaynaklarının katılımı sağlanmalıdır. Örgütün dış çevrede oluşan olaylara uyum sağlayabilmesi ve iyi bir denge kurabilmesi için uyum yeteneğinin geliştirilmesi gerekir. Uyum yeteneğini

geliştiren örgütler daha başarılı ve uzun süreli bir yaşama sahip olup insan kaynakları için uzun dönemli bir iş sahası oluşturur. Örgütün dış çevresindeki beklenmedik durumlar ve riskler karşısında güçlü olmalıdır. Bu amaçla stratejik planlaması, iyi bir vizyon, insan kaynakları ve bölümler arasında uyum ve denge sağlanması, iyi ve güçlü etik değerler, işbirliği ve müşteri taleplerinin dikkate alınması gerekir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarılma amacı ile işe yeni girenlere, iş yükü fazla olan veya işe gelmeyen çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme; işine, zamanına, kurallara titizlik gösterme; sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılım; örgütteki bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzluğu görmezden gelme, küçük problemleri büyütmemeye veya sorunları şikâyet etmeden giderme; bir problemin oluşmasının önüne geçmek için birisine yardım elini uzatmak veya bir problemin aşağıya düşürülmesine yönelik örgüt içinde gerekli adımların atılması gibi örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmek gereklidir.

Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel adaleti, insan kaynağınca olumlu algılayacak şekilde kurulması, örgüt kültürünü örgüt içinde örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaracak ve geliştirecek biçimde ele alınabilir. Bir önceki paragrafta örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirilmesi için verilen önerilerin sağlanması ile insan kaynakları arasında örgütsel adalet algısının geliştirilmesi sağlanabilir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için, örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin, farklı sektörlerde görev yapan insan kaynaklarını konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda aynı çalışma özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütlerindeki farklı özellikteki insan kaynakları ile tekrar edilerek, bu değişkenler arasında etkili olabilecek başka faktörler ekleyerek ve daha fazla insan kaynağı çalışmaya dâhil edilerek, çalışmaların tekrarlanarak araştırma yapılmalıdır. Ayrıca yapılacak çalışmalarda örgütsel adalet, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile

birlikte demografik özelliklerede yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına katkı sağlayabilir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda farklı örneklemeler kullanılarak örgütsel adaletin, örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık davranışı araştırma konusu yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Araştırmanın daha büyük örneklemeler üzerinde tekrarlanması ile daha genel sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir. Farklı ve yeni ölçeklerin kullanılması ve bunların Türkçe'ye uyarlanması ile yeni çalışmaların yapılması literatüre katkı sağlayacaktır. Son olarak araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlı tutulmalı ve değişik zamanlarda farklı araştırmaların yapılması gerekmektedir

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akdemir, A. (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. 1.Baskı. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Aksoy, A. Karatepe, S. Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aktaş, S. (2018). *Hayek'in Hukuk ve Adalet Teorisi*. 2. Baskı. Ankara: Liberte Yayınları

Alvesson, M. Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture; Cultural Change Work In Process*. First Published. New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Bakan, İ. Büyükbeşe, T. Bedestenci, H.Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Amprik Yaklaşım*. 1. Baskı. Bursa: Aktüel Yayınları.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer

Cameron, K.S. Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Revised Edition. San Francisco: Jossey Bass Publications.

Çakır, Ö. (2006). *Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Ankara: KAMU İşletmeleri İşverenleri Sendikası.

Çelik, H. E. Yılmaz, V. (2016). *Lisrel 9.1 ile Yapısal Eşiklik Modellemesi: Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*. 3. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.Dağıtım.

Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. 1.Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Elma, C. (2017). *Eğitimde Örgütsel Davranış*. Samsun: UZEM. 19 Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi.

Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. 7. Baskı. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1.

Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yöneyim Psikolojisi*. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2008). *Yönetim ve Orgaznizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 8.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. Timut, N. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Erişt, S. D. B. Kuzu, A. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Erol, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Baskı. İstanbul. Beta Yayınları.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 4.Baskı. Ankara: Asil Yayın.

Keskin, H. Akgün, A. E. Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Kirel, A. Ş. Ağlargoğlu, O. (Ed.) (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Leventhal, G. S. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. ED 142 463. Washington D.C: National Science Foundation.

Özkalp, E. Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayım

Robbins, S. Judge, T. (2013). *Motivasyon Kavramı*. Örgütsel Davranış. İ. Erdem (drl). Ankara: Nobel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2004). *İşletmelerde Hakla İlişkiler*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Sözen, H. C. ve H. N. Basım, (Ed.). (2012). *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Şimşek, M.Ş. Akgemci T. Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Yayınevi.

Tevrüz, S. (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 2. Baskı. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

Uyar, T. (2013). *Örgüt Kültürü, Oluşumu Ve Yaklaşımları*. İstanbul: Entropol e-yayın.

Vural, Z. B. A. (2016). *Kurum Kültürü*. 5. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.

Vural, Z.B. Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Zıllıoğlu, M. Yüksel, A.H. (2008). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

BİLDİRİ VE MAKALELER

Acar, A.Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7. 1, 1-14.

Acaray, A. Çekmecelioglu, H. G. Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *International Journal of Social Science*. Number 32, 139-157.

Acılar, A. (2009). İşletmelerde Bilgi Güvenliği ve Örgüt Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 1. Sayı 1, 50-58.

Ada, N. (2014). Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi. *Dayanışma Dergisi*. Sayı 121, 43-50.

Akatay, A. (2008). Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt.9, 299-315

Akbaş, T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9.1, 55-81.

Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11. 3, 127-146.

Akçetin, N. (2013). Emmanuel Levinas İçin Adalet Nedir? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Sayı 21, 267-280.

Aksoy, C. Aslantaş, M. Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması: Örgütsel Adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*. Vol.1. Issue 1, 19-32.

Aktan, C. (2015). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 7. Sayı 2, 19-36.

Aktan, C. C. Tutar, H. (2013). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. Cilt 6. Sayı 20, 1-11.

Aktaş, H. Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 28, 24-52.

Aliyev, Y. Işık, M. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 37, 131-149.

Alparslan, A. Oktar, Ö. (2015). Türkiye'de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*. Volume 6. Number 1, 107-123.

Altaş, S. Çekmecelioglu, H. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri*. C 7.S 28, 47-57.

Altinkurt, Y. Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 16. Sayı 4, 463-484.

Aman, F. (2012). Bronislaw Malinowski'nin Kültür Teorisi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. Cilt 21.Sayı 1, 135-151.

Argon, T. Ertürk, R. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İçsel Motivasyonları ve Örgütsel Kimliğe Yönelik Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 19. Sayı 2,159-179.

Arslan, H. Kuru, M. Satıcı, A. (2005). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 44, 449-472.

Arslan, H. Satıcı, A. Kuru, M. (2007). Resmi ve Özel İlköğretim Okullarının Kültür ve Etkililik Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 50, 371-394.

Aslan, M. Özer, N. Bakır, A.A. (2009). Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma. *İlköğretim Online*. 8. 1, 268-281.

Aslan, S. Özata, M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *The Journal of Social Economic Research*. Cilt 9. Sayı 17, 94- 116.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt 15. Sayı 2, 163-178.

Aslantaş, C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*. 2008. 1, 100-117.

Aslantaş, H. A. (2008). Kültür, Kişilik ve Kimlik. *İnönü Üniversitesi, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 7. 1, 105-112.

Atık, S. Üstüner, M. (2014). İlköğretim Okullarının Örgüt Tipi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. Cilt 15. Sayı 2, 133-154.

Avcı, A. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Journal Of Human Sciences*. Vol 13. Issue 3. 5373-5398.

Avcı, A. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 12-2. Sayı 24, 11-26.

Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi*. 7. 2, 79-99.

Aydıntan, B. Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt 5. Sayı 2, 53-62.

Aykanat, Z. Yıldırım, A. (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 22. Sayı 2, 260-274.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı 14, 1-28.

Bakan, İ. Kefe, İ (2012). Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 2. Sayı 1, 19-34.

Bal, C. G. Akdemir, M. A. Avcu, G. (2015). Sosyal Sermaye ve Çeşitlilik Yönetimi. *Global Business Research Congress*. İstanbul: Pressacademia. 63-72.

Barksdale, K. Werner, J. (2001). Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51. 2, 145-155.

Basım, H. Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 61. 4, 84-101.

Baş, G. Şentürk, C. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2011, Cilt 17, Sayı 1, 29-62.

Baştan, S. (2013). Bir Negatif İş Davranışı Olarak Üretkenliğe Aykırı Davranışların İşyerinde Örgütsel Adaletsizlik ve Agresif Davranış Algıları İle İlişkisinde Psikolojik Güçlendirme, Benlik Değeri ve Sosyal Bütünleşmenin Düzenleyici Rolünün İncelenmesi: Otizm Tanısı Almış Çocuk Sahibi Çalışanlar Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*. Cilt 5. No 2, 466-481.

Bedük, A. Ertürk, E. (2016). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*. Cilt 3. Sayı 1, 1-19.

Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi / Teori ve Uygulama*. Cilt 1. Sayı Yaz, 5-18.

Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15. 1, 63-72.

Binay, M. Yıldız, S. (2017). Kamu Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Adalet Algısı ve İzlenim Yönetimi Davranışlarının Farklılaşması. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 107, 99-107.

Birsel, M. İslamoğlu, G. Börü, D. (2009). Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları. *İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 10. Sayı 2, 245-262.

Bitmiş, M.G. Sökmen, A. Turgut, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16. 2, 1-14.

Bolino, M. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors. *Academy of Management Review*. Volume 24. 1, 82-98.

Boylu, Y. Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 17, 39-65.

Böyükaslan, A. Aşıkoğlu, H.R. Özkara, B. (2017). İşletme Kültürünün Finansal Performansa Etkisi: Eleştirel Bir Literatür Taraması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 15. Sayı 30, 353-391.

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6. 4, 571-602.

Cihangiroğlu, N. Şahin, B. Naktiyok, A. (2010). Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6. Sayı 12, 67–82.

Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Sayı 19. Cilt 23, 195-2013.

Cihangiroğlu, N. Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 10. Sayı 19, 194-213.

Cropanzano, R. Bowen, D. Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. 21, 34-48.

Cüce, H. Güney, S. Tayfur, Ö. (2013). Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 31. Sayı 1, 1-30.

Çakar, S. Özyer, S. (2016). Yiyecek-İçecek Sektöründe Örgütsel Bağlılığın ve Algılanan Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alt Boyutlar Bağlamında Bir Araştırma. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 11. 2, 227-245.

Çakır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi. *Global Business Research Congress*. Vol 2, 544-551.

Çapık, C. (2014). Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 17, 3. 196-205.

Çavuş, M. Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *Tisk Akademi*. Cilt 10 Sayı 20, 228-249.

Çavuş, M.F. Alptekin, D. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri. *TiSK Akademi*. 10. 20, 230-249.

Çavuşoğlu, S. Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 18. Sayı 1, 115-146.

Çekmecelioglu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6. Sayı 2, 23-39.

Çekmecelioglu, H. Ülker, F. (2014). Lider- Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*. 28, 35-58.

Çelik, M. Ömer, T. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt16. Sayı 4, 559-585.

Çelik, M. Turunç, Ö. Bilgin, N. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 16. Sayı 4, 559-585.

Çelik, M. Turunç, Ö. Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi Ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 11. Sayı 25, 491-508.

Çetin, A. Şentürk, M. (2016). Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. Cilt 16. Sayı 2, 241-256.

Çetin, F. Fıkrhoca, A. (2014). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65. 4, 41-66.

Çetin, M. Yeşildağ, Y. Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 17, 39-54.

Çınar, F. (2001). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı. *İş, Güç- Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt 3. Sayı 1. Sıra 11. No 105.

Çırpan, H. Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri*. C 2. S 9, 223-230.

Dağıstan, U. (2016). Yönetim Biliminde Sosyo-Kültürel Bağlamın Önemi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 17. Sayı 1, 1-16.

Danışman, A. Özgen, H. (2008). Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 35, 277-304.

Demir, İ. B. Uğurluoğlu, Ö. Ürek, D. (2017). Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Literatür İncelemesi. *Journal of Strategic Research in Social Science*. Volume: 3. Issue 2, 175-196.

Demirel, H.G. Kışman, Z. A. (2014). Kültürlerarası Liderlik. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 9. 5,689-705.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 9. Sayı 17, 137-154.

Demirel, Y. Güner, E. (2015) İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 7. 2, 1-14.

Demirel, Y. Seçkin S. Özpınar, M. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 29, 1-17.

Demirel, Y. Seçkin, Y. 2011. Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*. Sayı 56, 99-119.

Demirel, Y. Seçkin, Z. Özçınar, M.F. (2012). İşletme Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi*. Sayı 29. 1-17.

Demirkaya, H. Kandemir, A. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18. 2, 263-279.

Demirsoy, A. A. Gülova, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal* Volume 3 Number 3, 49-76.

Deniz, M. Demirci, D. (2015). Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Sayı 12, 36-55.

Dinçer, M. A. Yıldırım, M. Dil, E. (2012). Firmanın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 7. 2, 241-261

Dogan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi*. Cilt 2, Sayı 2, 69-76.

Doğan, H. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal of Social Science Doi*. Number 59, 605-620.

Doğan, S. Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 29, 37-61.

Dönmez, B. Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü, Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 2. Cilt 1, 169-186.

Durgun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 3. Sayı 2, 112-132.

Ekinci, B. (2017). Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 6 Sayı: 2, 73-96.

Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. Sayı:10, 67-90.

Enz, C. A. (1986). New Directions For Cross- Cultural Studies: Linking Organizational And Societal Cultures. *Advances In International Comparative Management: A Research Annual*. Vol. 2, 173-189.

Ercan, İ. Kan, İ. (2004), Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30, 3, 211-216.

Erdem, R. Adıgüzel, O. Kaya, A (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 36, 73-88.

Erdurmazlı, E. (2016). Bilgi Teknolojilerinin Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20. 1, 331-376.

Ergün, N. (2009). Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri ve Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışların Havayolu Taşımacılığı Sektörü Açısından İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt 11. Sayı 3, 149-168.

Erkenekli, M. (2013). Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli  nerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. Cilt 12. Sayı 1, 147-172.

Erkmen, T. Bozkurt. S. (2011). Örgüt Kültürü ve  rg tsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt XXXI. SAYI II, 197-228.

Erkorkmaz,  . ve Diğerleri (2013). Doğrulamacı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Turkiye Klinikleri J Med Sci*. 33, 1. 210-223.

Erkuş, A. Turunç,  . Yücel, R. (2011),  rg tsel Adalet ve  rg tsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(1), 245-270.

Eroğlu, E.  zkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel  zellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama  rneği. *Selçuk İletişim*. 5. 4, 50-61.

Ersarı, G. İşcan,  .F. Naktiyok, A. (2016). Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın  alışanların Kariyer Engelleri ve  rg t Kültürü İlişkisi: Akademisyenler  zerinde Bir Uygulama. *IUJEAS*. Vol. 1. Issue 1,171-200.

Ertaş,  . Unur, K. (2018). Kültürel Değerlerin  rg tsel Adalet Algısına Etkisi: Otel  alışanları  rneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Cilt 16. Sayı 1. 206-239.

Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin  rg tsel Adalet ve  rg tsel Kimlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*. Cilt 4. Sayı 1, 89-98.

Eynullayev, C. Özler, C. (2012). Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi Ve Yönetilmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 14. Sayı 4, 31-64

Fatıma, A. Atıf, Q. Saqib, A. (2012). A Path Model Examining the Relations among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. Vol. 3. No. 6, 697-701.

Fransis, L Barling, J. (2005). Organizational Injustice and Psychological Strain. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 37. 4, 250-261.

Geçer, H. Esatoğlu, A. (2010). Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Cilt 9. Sayı 2, 35-51.

Giderler, C. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 58-88.

Gizir, S. (2006). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 4. Sayı 2, 182-196.

Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İç İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 50, 247-268.

Gouldner, a. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25. 2, 161-178.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt 6. Sayı 2, 587-605.

Göksel, A. Ekmekçioğlu, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18. 3, 721-747.

Görmen, M. (2018). Örgüt Kültürü İle Risk Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 7. Sayı 14, 121-135.

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. Vol. 12. No. 1, 9-22.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*. XVI, 2, 399-432.

Greenberg, J. Bies, R. (1992) Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics. *Journal of Business Ethics*. 11, 433-444.

Güçel, C. (2013) Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5. 2, 173-190.

Güçlü, K. Yıldırım, N. Daşçı, E. (2016). Okul Kültürünün Güçlü ve Zayıf Kültürel Özellikler Açısından İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 2. 3, 91-111.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 6, 147-159.

Güçlü, N. Sotirofski, K. (2011). Vlor (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9. 1, 1-28.

Gügerçin, U. Ay, Ü. (2016). Etik Konumun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Etik Konum Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz.

Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve ekonomik Araştırmalar Dergisi. 19. 32, 34-46.

Gül, H. Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 16. 1, 17-36.

Gülova, A. A. Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal.* Volume 3 Number 3, 49-76.

Gümüş, Y. Uslu, M. Özyaşar, H. (2016). Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Kabulünde Milli Kültürün Etkisi: Afro-Avrasya Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* Afro-Avrasya Özel Sayısı, 596-609.

Gürbüz, S. Ayhan, Ö. Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi.* 31. 77, 61-75.

Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi.* Cilt 41 Sayı 4, 49-77.

Gürbüz, S. Mert, İ. (2009). Örgütsel Adalet Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Uygulaması: Kamuda Görgül Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi,* Cilt 42. Sayı 3, 117-139.

Gürbüz. S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.* Cilt 3. Sayı 1, 48-75.

Gürdoğan, A. Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli’nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi.* Cilt 24. Sayı 1, 57-69.

Güven, B. Gürsoy, A. (2014). A Study On The Organizational Justice And Organizational Citizenship Dimensions And Behaviors. *Beykent University Journal of Social Sciences–BUJSS*. 7. 1, 92-110.

Halis, M. Şenkal, A. Türkay, O. (2010). Kültür, Ortaklık ve Rekabet: Türkiye'ye İlişkin Rakamlar. *Journal of Azerbaijani Studies*. Vol 101112, 444-459.

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizationai Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*. 19. 3, 477-492.

Irak, D. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*. Cilt 7. Sayı 13, 25-43.

İrk, E. Döven, M. S. (2018). Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri Ve Bu Karara Etki Eden Faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*. 6, 1, 135-162.

İbrahimoglu, N. Ugurlu, Ö. Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 20. Sayı 3, 297-318.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5.1, 68-92.

İpek, C. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 18. Sayı 3, 399-434.

İpek, C. Saklı, A. R. (2012). Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları. *Ege Akademik Bakış*. Cilt 12, Sayı 2. 251-266.

İplik, F. (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde

Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 25, 107-118.

İşcan, Ö. Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Eylül*. 20. 3, 1021-1032.

İşcan, Ö.F. Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 21. Sayı 1, 119-135.

İyigün, N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl 11. Sayı 21, 49-64.

Kanbur, E. Özzer, K. Akyüz, M. (2017). Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Yıl 5, Sayı 52, 300-316.

Karaaslan, A. Özler, D. Kulaklıoğlu, A. (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 11. Sayı 2, 135-160.

Karaca, E. Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20. 1, 7-30.

Karagöz, Y. (2002). Liberal Öğretide Adalet, Hak ve Özgürlük. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 26, 267-295.

Karaman, A. Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 2. Sayı 1, 35-48.

Karaman, K. Yücel, C. Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 53, 49-74.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*. Cilt 15. Sayı 1-2, 265-283.

Kaya, N. Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Ekev Akademi Dergisi*. Sayı 58, 97-122.

Kaya, Ş. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*. Sayı 476, 267-288.

Kayacan, B. Gültekin, Y. S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. *III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi, 1-15.

Kayalar, M. Aytar, O. (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C 4. S 7, 47-64.

Kaygısız, E. (2013). Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları. *3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*. Gaziantep: 71-88.

Keleş, Y. Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 5, Sayı 2, 24-45.

Kesen, M. Sipahi, G. A. (2016). Örgütsel İmajın Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansına Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* Cilt: 9 Sayı: 43, 1927-1934.

Kesintaş, H. İ. H. Ayan, M. S. (2017). Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Denison Modeli ve Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. Cilt 9, Sayı 1, 73-103.

Kılıç, D. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 19. Sayı: 36, 193-235.

Kızıloğlu, M. Kök, S. B. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*. Cilt 4. Sayı 11, 141-159.

Kilmann, R.H. Saxton, M. J. Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*. 28. 2, 87-94.

Koçal, S. Erkenekli, M. (2016). Terör Suçları İle İnsani Gelişmişlik Düzeyi ve Kültürel Değerler Arasındaki ilişki. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*. 5. 1, 35-72.

Korkmaz, O. Aydemir, S. Uysal, H. T. (2017). Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hâkim Kurum Kültürünün Etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 6. Sayı 12, 62-80.

Kosa, G. (2011). Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt: XIII. Sayı 2, 127-148.

Koşar, S. Çalık, T. (2011). Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 17. Sayı 4, 581-603.

Kök, S.B. Özcan, B. (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 7. 2, 113-132.

Köksal, K. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Algısına Etkisinde Etik İlkelere İlişkin Algıların Aracılık Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. Cilt 14. Sayı 2, 479-504.

Köse, S. Kartal, B. Kayalı, N (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 1-19.

Köse, S. Kartal, B. Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 20. 1-19.

Köse, S. Tetik, S. Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*. Cilt 7. Sayı 1, 219-242.

Kuruşçu, M. Aydoğan, S. (2018). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*. Cilt17. Sayı 2, 167-206.

Kuşçu, P. Ç. (2011). İş Yeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. Cilt 4. Sayı 19, 371-394.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 1. Sayı 2, 86-115.

Leblebici, D. N. Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 27. Sayı 1, 279-304.

Mach-Fell, C. (2013). *Organizational Injustice In The 21st Century Workplace*. Alberta: Athabasca University Master of Arts – Integrated Studies.

Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar Mı? Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 61. 4, 177-201.

Mengenci, C. Topçu, Ö. G. (2011). Örgüt Kültürünün Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Görgül Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 20. Sayı 3, 201-232.

Mert, Y. L. (2016). Siyasal Partilerde Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Web Siteleri Üzerinden Bir Analiz. Akdeniz İletişim Dergisi. Sayı 25, 319-345.

Meydan, C. Basım, H. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 15. Sayı 1, 99-116.

Meydan. C. (2011). Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İlişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBF Dergisi. 6. 2, 287-307.

Models of Their Relationship. *Journal of Business Research*, 51. 2, 145-155.

Moideenkutty, U. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship? *Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol 6. Iss. 2, 91-108.

Naktiyok, A. Karabey, C. N. (2007). İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 62. 4, 203-225.

Niehoff, B. P. Moorman, R. H. (1993). Justice As A Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol 36. No 3, 527-556.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 17. Sayı 3, 377-403.

Oğuz, E.S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*. Cilt 28. Sayı 2, 123-139.

Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10. 2, 85-97.

Öcal, H. Sarnıç, A. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences*. Volume 19, Issue 2, 107-125.

Öcel, H. (2013). Örgüt Kimliğinin Gücü, Algılanan Örgütsel Prestij ve Kişi-Örgüt Uyumu ile Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*. 28. 71, 37-53.

Önder, E. Ateş, Ö. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 12/25, 589-608.

Örücü, E. Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyeti’nde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 10. Sayı 23, 335-358.

Özarallı, N. (2015). Örgüt Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyiye Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7. 2, 7-37.

Özaslan, B. Acar, A. Acar, A. (2009). Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*. Sayı 64, 98-111.

Özaydın, M. Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6. 1, 251-281.

Özbağ, G. K. (2012). Örgüt İkliminin Yeniliğe Destek Algısı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 27. Sayı 2, 145-161.

Özcan, E. Varlier, R. Karabay, M. Konakay, G. Çetin, C. (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*. C 10. S 37, 1-13.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 16. Sayı 1, 93-112.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 16, Sayı 1, 93-112.

Özdemir, A. A. (2015). Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt 17. Sayı 1, 29-53.

Özden, K. Najimudinova, S. (2013). Örgüt Kültürü Görsel Öğelerinin Örgüt Çalışanları Tarafından Algılanması: Bişkek Örneği. *Journal of Yaşar University*. 29. 8, 4813- 4834.

Özdere, M. (2018). Örgütsel Kültür Algısı İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*. Vol 5 Issue 19, 681-689.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 21, 77-96.

Özdevecioğlu, M. Akın, M. (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 3. Sayı 2, 112-131.

Özdevecioğlu, N. Aksoy, M. (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 6. Sayı 1, 95-109.

Özen, Y. Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu. *KKEFD/JOKKEF*. Sayı 15, 394-422.

Özer, M. A. (2017). Örgütsel Verimlilik Yolunda “Mükemmelliği” Arayan İşletmeler. *Verimlilik Dergisi*. Sayı 3, 7-28.

Özge, H. M. Özgen, H. (2010). Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 19. Sayı 1, 1-19.

Özgeldi, M. Orki, M. T. (2018). Şirket Satın Alma Sonrasında Örgütsel Kültürün İş Tatminine Etkisi: Birey-Örgüt Uyumunun Ara Değişken Rolü. *Research Journal of Business and Management*. Vol 5(2), 170-183

Özgözü, S. (2015). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 25. 2, 581-596

Özkalp E. (1996). Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. Sayı 2, Cilt 1, 59-85.

Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 6, 83-98.

Öztürk, M. Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Cilt 19. Sayı 2, 123-141.

Öztürk, Z. Maral, S. (2015) İlkokul ve Ortaokul Müdür Yardımcılarının Örgütsel Bağlılıklarının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü (Yalova İli Örneği). *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7. 2, 63-86.

Pehlivan, B. M. (2017). Kültür, Kolektif Bilinçdişi ve Semboller: Miyazaki ve ‘Ruhların Kaçışı’ Üzerine Bir İnceleme. *Erciyes İletişim Dergisi*. Cilt 5. Sayı 1, 362-378.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 4, 571-584.

Podsakoff, P. Mackenzie, S. Paine, J. Bachrach, D. (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol 26. 3, 513-563.

Polat, M. Meydan, C. H. (2011) Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 25. Sayı 1, 153-170.

Polat, S. (2009). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to The Perceptions of the School Administrator. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1. 1591–1596.

Polat, S. Celep C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 54,307-331.

Polat, S. Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 54, 307-331.

Polat, S. Celep, C. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları Kuram ve Uygulamada. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı 5, 307-331.

Polat, S. Celep, C. (23– 26 Ekim 2008). Relation Between Justice Perception And Perception Ofconfidence In School Of Secondary School Vice-Directors. *10th International Conference On Further Education In The Balkan Countries*. Bildiri Kitabı. Konya

Polat, S. Kazak, E. (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 20. Sayı 1, 71-92.

Polatçı, S. Cindiloğlu M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18. 3, 299-318.

Poyraz, K. Aksoy, Ş. E. (2012). Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama. *Dpujss*. Number 32, Vol 1, 183-202.

Poyraz, K. Kara, H. Çetin, S. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 9, 71-91.

Quinn, R. E. Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*. Vol 29. No 1, 33-51.

Rızaoğlu, B. Ayyıldız, T (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, 7-20.

Rızaoğlu, B. Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt 19. Sayı 1, 7-20.

Ring, J. K. (2011). The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in the Transportation Industry. *International Journal of Business Research and Management*. 1. 3, 156-168.

Robinson, S.L. Morrison, E. W. (2000), The Developmnet of Pyschological Contract Breach and Violation: Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 21, 525-546.

Rotundo, M. Sacket, P. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87. No 1, 66–80.

Safriadi, Hamdat, H. Lampe, M. Munizu, M. (2016). Organizational Culture In Perspective Anthropology. *International Journal of Scientific and Research Publications*. Volume 6. Issue 6, 773-776.

Sarıtaş, A. Öztürk, M. C. (2018). Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim: Türkiye'nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması. *Selçuk İletişim*. 11. 1, 125-145.

Sarpkaya, P.Y. (2011). Fakir Baykurt'un Gözüyle Köy Enstitülerinde Örgüt Kültürünün Değişimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt 19 No:3, 743-764.

Schein, E. H. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan School of Management Review*. 25. 2, 3-16.

Schermelleh, E. K. Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness of Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*. Vol 8, No 2, 23-74.

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 25. Sayı 1, 317-339.

Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü. *Eğitim ve Bilim*. Cilt 35. Sayı 156, 142-159.

Sezgin, M. Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3. 2, 182-194.

Smith, C. A. Organ, D. W. Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. Vol 68. No 4, 653-663.

Sökmen, A. Kenek, G. Ekmekçioğlu, E. (2017). Etkileşimsel Adalet ve Duygusal Bağlılık İlişkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 9.4, 196-214.

Sönmez, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 45, 85-108.

Stamper, L.S. Van Dyne, L. (2001). Work Status and Organizational Citizenship Behavior: A Field Study of A Restaurant Employees. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 517-536.

Sumbas, A. (2009). Batı Avrupa’da Yükselen Yeni-Irkçılık Üzerine Bir Deneme. *Alternatif Politika*. Cilt 1. Sayı 2, 260-281.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik. *Maliye Dergisi*. Sayı 159, 21-35.

Şanal, M, (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 22. Sayı 1, 529-538.

Şeşen, H. (2011). Örgütte Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin Liderden Duyulan Tatmine Etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 20. Sayı 1, 105-120.

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara’da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 28. Sayı 2, 95-220.

Şimşek, A. Babaoğlu, E. (2015). Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri. *İlköğretim Online*. 14. 4, 1222-1240.

Şişli, G. Köse, S. (2010). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 41, 165-193.

Tamer, İ. İyigün, N. Ö. Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 5, Sayı 8, 187-202.

Tan, Ö. Çetin, C. (2013). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Öneri*. C.9.S 35, 1-13.

Tanova, C. Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji ile İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt 19. Sayı:2, 123-136.

Taşkaya, S. Şahin, B. (201). Hastane Çalışanlarının Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Adalet Algılarının Örgüte Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 29. Sayı 1, 165-185.

Tayfun, A. Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5. 3, 114-134.

Teachers In Terms Of Their Organizational Citizenship Behaviors And Organizational Loyalty According To Some Demographic *Variables*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 47, 2146 – 2156.

Teachersat Secondary Schools According To The Perceptions Of The School Administrators. (Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Gösterme Düzeyleri), *Procedia – Social And Behavioral Sciences*. Cilt 1. Sayı 1, 1591-1596.

Tecimen, M. Öztürk, A. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal (SSS Journal)*. Vol 3. Issue 11, 1567-1577.

Tetik, S. (2012). Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* Cilt 4. Sayı 1, 239-249.

Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6. Sayı 2, 551-573.

Tokel, C. M. (2017). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi* Cilt 1. Sayı 2, 145-157.

Tokgöz, E. Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri*. C 10.S 39, 61-76.

Tokgöz, E. Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri*. C 10.S 39, 61-76.

Tokgöz, N. (2011), Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt 6, Sayı 2, 363-387.

Tozkoparan, G. Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 1. Sayı 1, 202-223.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*. Sayı 80, 57-83.

Tükeltürk, Ş. A. Perçin, N. Ş. Güzel, B. (2012). Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. Cilt 10. Sayı 20, 93-110.

Tür. R. Kazaz, A. (2005). İnşaat Firmalarında Stratejik Planlama Süreci ve İzlenen Stratejilerin Miles-Snow Tipolojisine Uyarlanması. *Antalya Yöresinin İnşaat Mühendisliği Sorunları Kongresi*. Antalya: 659-668.

Uğurlu, C.T. Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 15. Sayı 56, 98-119.

Uludağ, O. Aktaş, İ. Özgüt, H. (2018). Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10.16986/HUJE.2018037423. 1-22.

Uslu, O. Ardic, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. C XV, S II, 313-338.

Uysal, Ş. (2015). Okullardaki Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisine Dair İlişkisel Araştırmaların Değerlendirilmesi: Bir Meta Analiz Çalışması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 5. 70-88.

Uzkurt, C. Şen, R. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 12. Sayı 3, 27-50.

Ünlü, Y. Hamedoğlu, M. Yaman, A. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*. 5.2, 140-157.

Üstün, F. Kılıç, F. C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 18. 30, 19-27.

Wijka, C. H. V. Finchilescu, G. (2008). Symbols Of Organisational Culture: Describing And Prescribing Gender İntegration Of Navy Ships. *Journal of Gender Studies*, Vol 17. No 3, 237-249.

Yahyagil, M. Y. (2014). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yeditepe Üniversitesi Dergisi*. Sayı 4. Cilt 1, 1-34.

Yahyagil, M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Yönetim*. 15. 47, 53-76.

Yaşoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 46, Özel Sayı. 74-85.

Yavuz, M. (2012). Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. Volume 7. 2, 1147-1160.

Yeloğlu, H. O. (2011). Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Cilt 2. Sayı 4, 153-170.

Yener, M. Akyol, S. (2009). Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C 14. S 1, 255-271.

Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*. Yıl 11. Sayı 16, 84-99.

Yeşil, S. Dereli, S. (2012). Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 2. Sayı 1, 105-122.

Yeşiltaş, M. Çeken, H. Sormaz, Ü (2012). Etik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 28, 1-39.

Yeşiltaş, M. Keleş, Y. (2009). İş görenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11, 2, 17- 40.

Yıldırım, Y. Uzun, H. Yıldırım, İ. (2012). An Examination Of Physical Education.

Yılmaz, E. Kozak, M. (2014). Otel Yatırımcıları ile Profesyonel Yöneticilerin Sözleşmeden Doğan İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 16. Sayı 2, 63-86.

Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt 15. Sayı 59, 471-490.

Yılmaz, K. (2010). Kamu Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Görüşleri. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 29. 1, 1-16.

Yılmaz, M. Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal* Vol 4. Issue 20, 2502-2523.

Yılmaz, N. (2009). Uluslararası Halkla İlişkilerde Yerel ve Küresel Kültürün Etkileri. *Uluslararası Halkla İlişkiler Sempozyumu*. Lefkoşe: Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi & Akdeniz Üniversitesi, 108-117.

Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikâyetlerine Uygulanması. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2004, 1. 77-90.

Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma. *Journal of Human Sciences*. Volume- 13. Issue 3, 4501-4519.

Yücel, C. Kalaycı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 19, Sayı 1, 113-132.

Yücel, İ. Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.8. 3, 17-30.

Yücel, İ. Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23, 19-48.

Yücel, İ. Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Erzsosder)*. VII. II, 45-64.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22, 445-458.

Yüksekbilgili, Z. Çöpoğlu, M. Gür, O. (2015). Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 14. Sayı 55, 45-53.

Yüksel, M. Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11. 3, 173-204.

Yürür, S. Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C 16. S 3, 311-335.

Yürür, S. Mengeci, T. (2013). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. Sayı:24.

TEZLER

Aksu, N. (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akturan, A. (2015). Algılanan Güçlendirme İklimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yaratıcı Performans Arasındaki İlişkilerin Saptanması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aliyeva, A. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arabacı, H. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının ve Örgüt Kültürünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi (Kız Meslek Liselerinde Bir Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atalay, C. (2009). Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, Y. (2015). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet

Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi

Aydoğdu, A. (2013). Örgüt Yağısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baran, Y. (2001). Yönetmel Açıdan Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Ele Alan Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bıyıkbeyi, T. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları İle Psikolojik Sermaye Düzeyleri Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir İlde Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, H. (2017). İsmek Hayat Boyu Öğrenme Merkezi Öğretmenlerinin Örgüt Kültürü Algıları ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çelik, F. (2018). Destek ve Bürokratik Kültür İle Örgütsel Adalet İlişkisi: Balıkesir İli Ortaokullar Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, A. (2017). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çinkılıç, A. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İşkoliklik ve Sosyal Aylaklık Üzerindeki Etkisi: Kafkas Üniversitesi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kars: Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağcı, O. (2017). Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Dağlı, M. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalleri, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet Algısı İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dalgın, T. (2015). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirci, D. (2014). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Malatya Vergi Daireleri Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğrul, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Edip, G. (2014). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adıyaman: Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eker, G. (2006). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emhan, A. (2005). Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, O. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, Ü. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Ergen, F. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Handegül, S.A. (2007). İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Harlos, K. (1997). Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Vancouver. The University of British Columbia The Faculty of Graduate Studies.

İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İren, S. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Mesleki Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tuzla Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaca, E. (2016). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaduman, M. (2013). İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Ö. Y. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıçaslan, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılınç, S. (2014). Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sinizm Tutumlarına Etkisi (Malatya İli Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ve İç Denetim Etkileşimi: Bist'e Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Li, X. (2015). The Relationship Between Organizational Justice and Various Dimensions of Pay Satisfaction. *Yayınlanmamış Master Tezi*. San Jose: The Faculty of the Department of Psychology San José State University.

Mavibaş, M. (2017). Spor Bilimleri Fakültelerinde Görev Yapan Akademik Personelin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Meydan, C. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Mülayim, A. (2013). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'de Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oğuz, Ç. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seren, Ş. (2005). Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı.

Şahal, S. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahbudak, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri: Türk Spor Örgütü Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Şahin, E. (2014). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, F. (2014). Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sağlık Kavramları Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, A.R. (1999). Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü: Ankara İli Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uçar, P. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldırım, C. (2013). Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, G. (2017). Örgüt Kültürünün Özel ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, H. (2015). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, N. (2018). Örgüt Kültürü ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki: Muğla'daki Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yurcu, G. (2014). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yücel, İ. (2007). Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, M. (2015). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İNTERNET KAYNAKLARI

Örgütsel Adalet'in Boyutları ve Çeşitli Değişkenler ile İlişkisi. (t.y.) <http://serkankaraduman.blogspot.com.tr/2012/01/orgutsel-adaletin-boyutlari-ve-cesitli.html>. (18 Nisan 2018).

Örgüt Kültürü. (t.y.) <http://canergenel.blogspot.com/2017/11/orgut-kulturu.html> (25.09.2018).

EK 1

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Organizasyon Doktora programında kullanılmak üzere hazırlanmış olup, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Yapılan anketin amacı **İnsan Kaynaklarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt Kültürü Algıları Üzerine Bir Araştırma ile** Örgütsel Adalet Algısı, Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Algısı arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu nedenle aşağıda bulunan “*Demografik Özellikleriniz ve Tecrübeniz*”, “*Örgütsel Adalet Ölçeği*”, “*Örgüt Kültürü Ölçeği*” ve “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*” formlarını doldurmanızı rica ederiz.

Yapacağınız anketin sonucunun güvenilirliği sizin doğru ve samimiyetle vereceğiniz cevaplara bağlıdır. Bu yüzden cevapları verirken iş yerinizde yaşamış olduğunuz tecrübeler hakkında bilgi vermenizi rica ederiz. Anket formunda vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve hiçbir kişi ve kuruma aktarılmayacaktır. Ayrıca anket formlarının hiçbirine **isim yazmayınız**.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Evren Ayrancı
Tez Danışmanı

Serkan Nayır
Doktora Öğrencisi

Bölüm 1: Demografik Özellikleriniz ve Tecrübeniz

1-Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2-Yaşınız:

18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50-57 () 58-65 ()

66 ve üstü ()

3-Öğrenim Durumunuz:

İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans ()

Doktora ()

4-Şu an Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süreniz:

1 yıldan az () 1 ile 4 yıl arası () 4 ile 7 yıl arası () 7 ile 10 yıl arası ()

10 ile 13 yıl arası () 13 ile 16 yıl arası () 16 yıl ve üstü ()

Bölüm 2: Örgütsel Adalet Ölçeği

Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz:

1) Tamamen Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum

No	Örgütsel Adalet Ölçeği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurum yöneticilerimiz, çalışma programlarımızı adil bir şekilde düzenler.	()	()	()	()	()
2	Kurum yöneticilerimiz, personelin görev dağılımını adil olarak yapmaktadır.	()	()	()	()	()
3	Kurumdaki görev alanı dışındaki işlerin personele eşit dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
4	Kurumda, personele verilen ödüllerin adil dağıtıldığını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5	Kurum yöneticilerimizin personele eşit sorumluluk yüklediğini düşünüyorum.	()	()	()	()	()
6	Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili kararları tarafsız bir şekilde verir.	()	()	()	()	()
7	Kurum yöneticilerimiz, bizi ilgilendiren konularda ayırım yapmadan bizlerin görüşlerini almaya çalışır.	()	()	()	()	()
8	Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili kararlar vermeden önce tüm personelden tam ve doğru bilgi toplar.	()	()	()	()	()
9	Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararları ilgili personele açıklar; eğer personel isterse, bu kararın gerekçelerini açıklar.	()	()	()	()	()
10	Kurum yöneticilerimiz yasa, tüzük, yönetmelik, genelge vb. gibi mevzuat	()	()	()	()	()

	hükümlerini tüm personele yansız ve tutarlı bir şekilde uygular.					
11	Kurum yöneticilerimiz, aldıkları kararların ayırım yapılmaksızın tüm personel tarafından sorgulanmasına izin verirler.	()	()	()	()	()
12	Kurum yöneticilerimiz, tüm personele nazik davranır.	()	()	()	()	()
13	Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki personelin her birine onurlu ve saygılı davranırlar.	()	()	()	()	()
14	Kurum yöneticilerimiz, kurumdaki tüm personelin kişisel ihtiyaçlarına karşı duyarlı davranırlar.	()	()	()	()	()
15	Kurum yöneticilerimiz, bizimle ilgili kararlar verirken yasal haklarımızı göz önünde bulundururlar.	()	()	()	()	()
16	Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları uygulamadan önce, nasıl sonuçlanacağını bizlerle tartışırlar.	()	()	()	()	()
17	Kurum yöneticilerimiz verdikleri kararlarla ilgili bilgileri, isteyen tüm personele ayırım yapmaksızın ve eksiksiz sunarlar.	()	()	()	()	()
18	Kurum yöneticilerimiz, işimizle ilgili verdikleri kararları ilgili ve isteyen tüm personele mantıklı biçimde açıklar.	()	()	()	()	()
19	Kurum yöneticilerimiz, kurumla ilgili verdikleri tüm kararları gizlemeden herkese çok şeffaf bir şekilde açıklar.	()	()	()	()	()

Bölüm 3: Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz:

1) Tamamen Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum

No	Örgüt Kültürü Ölçeği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	()	()	()	()	()
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	()	()	()	()	()
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dâhil edilmektedir.	()	()	()	()	()
4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği <i>yapılamamaktadır</i> .	()	()	()	()	()
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	()	()	()	()	()
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	()	()	()	()	()
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	()	()	()	()	()
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	()	()	()	()	()
9	Çalışanların iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	()	()	()	()	()
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	()	()	()	()	()
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	()	()	()	()	()
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan <i>(etik) değerler yoktur</i> .	()	()	()	()	()
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	()	()	()	()	()
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	()	()	()	()	()

15	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	()	()	()	()	()
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	()	()	()	()	()
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	()	()	()	()	()
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.	()	()	()	()	()
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	()	()	()	()	()
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	()	()	()	()	()
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	()	()	()	()	()
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	()	()	()	()	()
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	()	()	()	()	()
24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	()	()	()	()	()
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	()	()	()	()	()
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	()	()	()	()	()
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	()	()	()	()	()

28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	()	()	()	()	()
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	()	()	()	()	()
30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması <i>yoktur</i> .	()	()	()	()	()
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	()	()	()	()	()
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	()	()	()	()	()
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	()	()	()	()	()
34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan <i>uzaktır</i> .	()	()	()	()	()
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	()	()	()	()	()
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	()	()	()	()	()

Bölüm 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Aşağıdaki derecelendirme ölçeğine uygun olarak düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz:

1) Tamamen Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum

No	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma yardım ederim.	()	()	()	()	()

2	Zamanım uygunsa, işine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın işini yaparım.	()	()	()	()	()
3	İş arkadaşlarımda sorunu olduğunda, onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırıyorum.	()	()	()	()	()
4	Kuruma yeni atanan personel yardım istemese bile, ona yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
5	Kurumumla ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımda fikirlerini alırım.	()	()	()	()	()
6	İş arkadaşlarımda haklarını korumaya özen gösteririm.	()	()	()	()	()
7	İş arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	()	()	()	()	()
8	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
9	Kurumdaki zamanımın çoğunu, kurumla ilgili iş ve uygulamalardan şikâyet ederek geçiririm.	()	()	()	()	()
10	Kurumdaki küçük sorunları büyütebilirim.	()	()	()	()	()
11	Etrafımdakilere sürekli işimi bırakmak istediğimi söylerim.	()	()	()	()	()
12	Kurumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	()	()	()	()	()
13	İşime zamanında gelirim.	()	()	()	()	()
14	Yemek aralarını asla uzatmam.	()	()	()	()	()
15	Yemek arası dışında işime ara vermem.	()	()	()	()	()
16	Kimse denetlemese bile kurum kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	()	()	()	()	()
17	Kurumdaki değişiklikleri izler, iş arkadaşlarımda bu değişikliklere uyum sağlamaları için aktif rol alırım.	()	()	()	()	()

18	Kurumumuzun imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	()	()	()	()	()
19	Kurumu ilgilendiren tüm toplantılara ve buradaki tartışmalara aktif olarak katılırım.	()	()	()	()	()
20	Kurumdaki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	()	()	()	()	()

Bize zaman ayırdığınız ve katkınız için teşekkür ederiz!





EK 3**ANKETİN ULAŞTIĞI ÖRGÜT LİSTESİ**

FİRMA ADI	ULAŞILAN KİŞİ	İL
I. C. I. ULUSLARARASI HALI	30	İSTANBUL/AVRUPA
GALLUS TEKSTİL SAN. TİC.	26	İSTANBUL/AVRUPA
KAYA TEKSTİL DERİ VE SAN.	32	İSTANBUL/AVRUPA
TENEKS TEKSTİL ÜR.	29	İSTANBUL/ANADOLU
BATEKS İÇ GİYİM SAN. VE	24	İSTANBUL/ANADOLU
ELECTRICFİL ÜNİFİL OTOMOTİV	26	İSTANBUL/ANADOLU
TABO OTOMOTİV MAK. SAN.	19	İSTANBUL/ANADOLU
VANTERM ISI VE MAKİNA SAN.TİC.	24	İSTANBUL/AVRUPA
GNA LOJİSTİK	39	İSTANBUL/AVRUPA
NUİST GİYİM SAN. VE DIŞ TİC.	37	İSTANBUL/AVRUPA
HYOSUNG İSTANBUL TEKSTİL	27	İSTANBUL/AVRUPA
MOREL EKSPORT OTOMOTİV MAMÜL.	27	İSTANBUL/AVRUPA
VEREKS HIRDAVAT PLASTİK TEKS.	26	İSTANBUL/AVRUPA
ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ	54	İSTANBUL/AVRUPA
YILTEM KONFEKSİYON SAN.	27	İSTANBUL/AVRUPA
ALPER MODA TEKS.	21	İSTANBUL/AVRUPA
MYN TEKSTİL VE İNŞ.	26	İSTANBUL/AVRUPA
TEMPO DIŞ TİC. VE	11	İSTANBUL/AVRUPA
INSTYLE TEKSTİL SAN. DIŞ TİC.	9	İSTANBUL/AVRUPA
AKDOĞANLAR TEKSTİL MAKİNA	24	İSTANBUL/AVRUPA
CELLION TEKS. SAN. VE TİC.	22	İSTANBUL/AVRUPA
FİLON İÇ VE DIŞ TİC. SAN.	18	İSTANBUL/AVRUPA
CARREFOUR	49	İSTANBUL/ANADOLU
YENİ MAĞAZACILIK	78	İSTANBUL/AVRUPA
KOTON	47	İSTANBUL/AVRUPA
LCW	42	İSTANBUL/AVRUPA
DEFACTO	57	İSTANBUL/AVRUPA
DİĞER	18	İSTANBUL/AVRUPA
TOPLAM	869	