

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Hanife BARUTCU

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Hanife BARUTCU

Öğrenci No:

165545827

Danışman:

Prof. Dr. Yunus KİSHALI

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 21/01/2019

Hanife BARUTCU

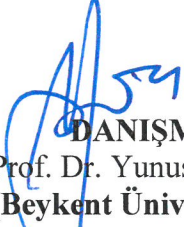


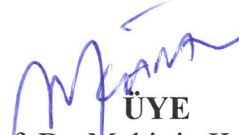
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

21.01.2019

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165545827 numaralı *Hanife BARUTCU'nun* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 15.01.2019 tarih ve 2019/03 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Yunus KİSHALI
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Muhittin KAPLAN
(İstanbul Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Hanife BARUTCU
Danışmanı : Prof. Dr. Yunus KİSHALI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,
Bankacılık.

ÖZ

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı örgütsel demokrasi algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkinin bankacılık sektöründe incelenmesidir. Araştırmada açıklayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini özel bir bankanın İstanbul ili Avrupa Yakası'nda faaliyetlerinde bulunan şubelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemiyle 120 banka personeline ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik sorular, ikinci bölümde örgütsel demokrasi ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yer almaktadır. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortama gibi tanımlayıcı istatistiklerden ve ilişki analizlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada temel hipotezinin tespitinde EKKY (En Küçük Kareler Yöntemi) modeli kullanılmıştır. Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde eleştiri alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmişken, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir.

Name and Surname : Hanife BARUTCU
Thesis Advisor : Prof. Dr. Yunus KİSHALI
Thesis Type and Date : Master, 2019
Study Field : Business Administration
Key Words : Organizational Democracy, Organizational Citizenship Behavior, Banking.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

The aim of this study is to examine the relationship between perception of organizational democracy and perceptions of organizational citizenship behavior in the banking sector. Explanatory research method was used in the research. The population of the research consists of the personnel working in the branches of a private bank operating in the European side of Istanbul. In the research, 120 bank personnel were convenience sampling method. A questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire consists of three parts. In the first part, questions about demographic characteristics, in the second part, the scale of organizational democracy and in the third part the scale of organizational citizenship behavior are included. Data analysis was done by SPSS 16 package program. In the analysis of data, descriptive statistics such as frequency, percentage, environment and relationship analysis were used. In the study, OLS (Ordinary Least Squares) model was used to determine the basic hypothesis. When the impact of organizational democracy on organizational citizenship behavior is examined, it is determined that the criticism sub-dimension has no effect on organizational citizenship behavior, whereas transparency, justice, equality and accountability sub-dimensions are effective on organizational citizenship behavior.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

1.1. Demokrasi Kavramı	4
1.1.1. Demokrasi Tanımı.....	4
1.1.2. Demokrasi Kavramının Bileşenleri.....	8
1.1.3. Demokrasi Kavramının Temel Öğeleri.....	9
1.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı.....	11
1.2.1. Örgütsel Demokrasi Tanımı.....	11
1.2.2. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanışı	13
1.2.2.1. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanmasında Ön Koşullar	13
1.2.2.2. Örgütlerde Demokratik Yapıya Uyum Sağlanması	14

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı.....	17
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sınıflandırılması	20
2.2.1. Örgüte Aktif Katılım	20
2.2.2. Örgüt Yararını Gözetme.....	20
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çeşitleri	21
2.3.1. Birey Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	21
2.3.2. Örgüt Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	22
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temel Boyutları	22
2.4.1. Dennis W. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	22
2.4.1.1. Özgecilik	23
2.4.1.2. Sivil Erdem	24
2.4.1.3. Vicdanlılık.....	25
2.4.1.4. Centilmenlik.....	25
2.4.1.5. Nezaket.....	26
2.4.2. Graham Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	27
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri	28
2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi	29
2.5.2. Bekleyiş Teorisi	30
2.5.3. Lider-Üye Değişimi Teorisi	31
2.5.4. Vekâlet Teorisi	31

2.5.5. Eşitlik Teorisi.....	32
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Etkileri	34
2.6.1. Olumlu Etkileri	34
2.6.2. Olumsuz Etkileri	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

3.1. İlgili Araştırmalar	40
3.2. Yöntem	41
3.2.1. Araştırmanın Tipi.....	41
3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	41
3.2.3. Evren ve Örneklem	43
3.2.4. Veri Toplama Aracı	43
3.2.4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği.....	43
3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	44
3.2.5. Veri Analizi.....	44
3.3. Bulgular	45
3.3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	45
3.3.2. Örgütsel Demokrasi Algısına Yönelik Bulgular	46
3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Bulgular.....	51
3.3.4. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	55
SONUÇ.....	57
KAYNAKÇA	60
EKLER.....	64

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Sınıflandırılması	27
Tablo 2. Graham Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	28
Tablo 3. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	45
Tablo 4. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları.....	46
Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı	46
Tablo 6. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı	47
Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı	48
Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı.....	49
Tablo 9. Sektördeki Deneyim Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı ..	50
Tablo 10. İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı.....	51
Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları.....	51
Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı.....	52
Tablo 13. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı.....	52
Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı	53
Tablo 15. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı	53
Tablo 16. Sektördeki Deneyim Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı.....	54
Tablo 17. İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı	54
Tablo 18. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Demokrasi Piramidi.....	7
Şekil 2. Demokrasi Kavramının Temel Öğeleri	8
Şekil 3. Dennis W. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	23
Şekil 4. Araştırmanın Modeli	42



KISALTMALAR LİSTESİ

EKKY	En Küçük Kareler Yöntemi
ÖVD-B	Birey Temelli Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-Ö	Örgüt Temelli Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Std.	Standart
TDK	Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

İşletmeler yoğun rekabet şartlarında varlıklarını devam ettirebilmek için insan kaynağının doğru bir şekilde yönlendirilmesine önem vermeye başlamışlardır. Özellikle hizmet sektöründe insan kaynağının niteliklerinin yüksek olması, hizmet kalitesinin yükselmesinde önemli kriterlerden biri olarak görülmektedir. Hizmet kalitesinin yüksek olmasında ise insan kaynağı önem kazanmaktadır. Bu araştırmanın amacı çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

Çalışmanın Konusu

Hizmet sektöründe çalışanların verimlilikleri, doğrudan işletmelerin performanslarına yansımaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve performans için temel kriterlerden birini oluşturmaktadır. Bu durum banka çalışanlarının verimliliklerinin artırılmasına yönelik politikaların önem kazanmasına neden olmaktadır. Çalışanların verimliliklerinin artmasında en önemli algılardan biri ise çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleridir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, örgüt amaç ve hedeflerini kendi çıkarlarının üzerinde tutmalarına neden olacaktır ve bu durum çalışanların performanslarını olumlu yönde destekleyecektir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı algısı önemlidir. Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı algısı, çalışanların örgüte yönelik güçlü bağlarının olduğunu göstermekte ve yüksek performansın temelini oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yüksek olması, performanslarını olumlu yönde desteklemede önemli olmakla beraber örgütsel vatandaşlık davranışı algısının işletme tarafından nasıl yükseltileceği önemli konulardan birini oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı algısının yükselmesinde en önemli faktörlerden biri ise örgütsel demokrasi olarak görülmektedir. Çalışanların adil şartlarda çalışmalarını hissetmeleri ve örgüt stratejilerinin her çalışan için eşit ve adil olarak uygulanması, çalışanların işletmeye

karşı güvenlerini yükselterek örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ve örgütsel demokrasi algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak incelenmesidir.

Çalışmanın Önemi

Çalışanların yüksek performans göstermelerinde ve verimli çalışmalarında örgüt amaç ve hedeflerini benimsemiş olmaları ve kendi amaç ve hedefleri ile ilişkilendirmiş olmaları gerekmektedir. Bu durum ancak çalışanların kendilerini örgütün birer vatandaşı olarak hissetmeleri ile mümkün olabilecektir. İşletmeler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını yükseltmek adına çeşitli stratejiler izlemekle beraber işletmeler için çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önemlidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını etkileyen birçok faktör bulunmakla beraber özellikle örgütsel demokrasi önemli kavramlardan biri olarak görülmektedir. Örgüt içinde demokratik yaklaşımlar, çalışanların örgüte olan güvenini yükseltir ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesini sağlar. Bu araştırma örgütsel vatandaşlık davranışı algısında örgütsel demokrasi algısının etkisinin niceliksel olarak ölçülmesi adına önemlidir.

Çalışmanın Kapsamı

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel demokrasi kavramı incelenmiştir. Demokrasi tanımı, bileşenleri, temel öğeleri, örgütsel demokrasi tanımı ve örgütsel demokrasinin uygulanışı incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı, sınıflandırılması, davranış çeşitleri, temel boyutları, davranış teorileri ve örgüte etkileri incelenecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yöntem ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın tipi, modeli, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri analizi incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular incelenmiş ve yorumlamalar yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel demokrasi kavramı ile ilgili temel literatür bilgisine yer verilmiştir. Öncelikle demokrasi kavramı incelenerek sonrasında örgütsel demokrasi kavramı ve uygulaması hakkında temel bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Demokrasi Kavramı

Örgütsel demokrasinin ifade edilmesinden önce demokrasi kavramının anlaşılması yerinde olacaktır. Bu açıdan bu başlık altında demokrasi kavramıyla ilgili bazı açıklamalara yer verilecektir.

1.1.1. Demokrasi Tanımı

Literatürde demokrasi kavramıyla ilgili yapılan farklı tanımlamaları rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan birinde Türk Dil Kurumu (TDK) demokrasi kavramını, halkın egemenliğine dayalı olarak sürdürülen yönetim şekli olarak ifade etmiştir (TDK 2018, 1). Demokrasi kavramının kökeni incelendiğinde bu kelimenin Yunancadan geldiği görülmektedir. Biçimsel açıdan “demo” ve “kratia” kelimelerinin bir araya gelmeleriyle birlikte ortaya çıkmıştır. Bu iki ayrı kelimedenden biri olan “demo” kişi veya insan anlamına gelmektedir. İkinci kelime olan “kratia” ise güç, kuvvet veya kural anlamında kullanılmaktadır. Bu iki kelimenin anlamlarından yola çıkarak demokrasi kavramının kişilerin gücü veya kuvveti şeklinde açıklamak mümkün olmaktadır (Jassem 2015, 112).

İnsanlığın var olduğu günden itibaren toplumsal yaşam, yaşamın önemli bir parçasını oluşturmuştur. Söz konusu süreçler içerisinde yönetilenler ve yönetenler olmak üzere iki tarafın olduğu görülmüştür. Demokrasi kavramıyla birlikte ise halkın kendisini yönetmesi yönetilenler ile yönetenler ayrımının farklılaşmasına neden olmuştur. Geçmişte demokrasinin varlığından söz edebilmek mümkün olmakla birlikte kolektif faaliyetlerin sadece birkaç kişinin gözetiminde ilerlediğinin ifade edilmesi durumunda demokrasinin tam manada işlemediğini

ifade edebilmek mümkün olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum ise demokrasinin var olmadığının ifade edilmesine neden olmuştur. Tocqueville'e göre insanların özgürlüğü sevmekten çok eşitliğe tutkuyla bağlanmayı tercih etmelerinin nedenlerinden birisi, yasalar, teamüller, alışkanlıklar ile siyasal teşekkülde eşitliğin kalıcı ve sürekli olarak var olmasını istemeleridir (De Tocqueville 2017, 775).

Demokrasi kavramı, firmaları ve kurumların kesin olarak etkileyen kararların firma veya kurum üyeleri tarafından alınması ile karar alma sistemlerindeki her ferdin eşit haklara sahip olmaları biçiminde ifade edilmektedir. Bir diğer manada demokrasi, birlikte karar alma hallerinde, haklardan yararlanılmasında ve bu unsurların kontrol ile denetimlerinde eşit haklara sahip olunması temin eden yönetim biçimi olmaktadır (Coşan ve Gülova 2014, 233).

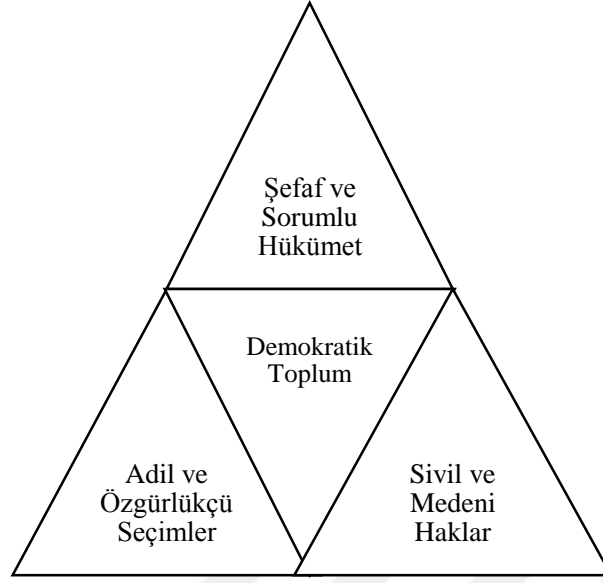
Bazı görüşlere göre demokrasi kavramı anlamı itibariyle gerçekte tam mana var olmamış bir kavramdır. Bu görüşler açısından ilerleyen dönemlerde de hiç var olmayacaktır. Toplumsal faydayı ilgilendiren faaliyetlerle ilgili olarak halkın sürekli olarak bir araya gelebilme olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca yönetim şeklinin değişmesinden dolayı da sürekli olarak komisyon kurulması da olası bir durum olamamaktadır. Farklı bir tanımda demokrasi kavramı negatif açıdan tanımlanmıştır. Bu bakımdan bir kişinin kendinin seçim yapamayacağı, bir kimsenin onu yönetebilme yeteneğine sahip olmadığını, bu nedenden dolayı ise kişilerin hür ve bağımsız iktidar arzusu ve beklentisi içine girmemesi gerektiği üzerinde durulmuştur (Gökçe 2013, 61)

Demokrasi kavramının ilk kez kullanılmaya başladığı dönemden itibaren bu kavramın gelişim kaydettiğini de söylemek mümkün olmamaktadır. Söz konusu süreçle ilgili olarak Eflatun ve Aristo gibi düşünürlerin bu kavramı, bilgelik ve mülkiyet pahasına toplumların yönetilmeleri olarak açıklamaları önemli bir örnek teşkil etmektedir. 19. yüzyıla kadar olan süreç içerisinde demokrasi kavramı olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Ancak şu an itibariyle var olan şartlar içerisinde birbirlerinden siyasi görüşleri farklı olan kesimlerini bile ifade ettikleri bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demokraside yönetimi halkın adına onların seçmiş oldukları yöneticiler yerine getirmektedir. Demokrasinin kavramsal açıdan uzlaşma rejimi olarak tanımlanması söz konusudur. Bu nedenden dolayı demokrasinin uygulamaya konulabilmesi bakımından uzlaşma kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı farklı düşüncelerin rahatça ifade edilebilmesi bakımından makul koşulların oluşturulabilmesi gerekmektedir. Demokrasi şartlarının yaratılabilmesi bakımından gerekli koşullar şu şekildedir (Geçkil 2013, 7):

- Reşitliğe erişmiş bireylerin oy kullanabilme hakları,
- Rekabete dayanan seçim şartları,
- Olması gereken vatandaş özgürlükleri,
- Kanunlara uyulması,
- Kanunlar karşısından eşit haklara sahip olunması,
- Bireylerin genel tercih ve isteklerinin adil bir şekilde değerlendirilmesi.

Demokrasi açısından değerlere oldukça önem atfedilir. Bu durumda ise önemli hale gelen konu demokrasinin hangi değerler üzerine kurulu olduğudur. Değerler ile ihtiyaçlar bulunulan topluma göre farklılık gösterebilmektedir. Bu sebepten dolayı kişiselliğin ön planda olduğu toplumlarda değerler ve ihtiyaçlar kolektivist ve hiyerarşinin ön planda olduğu toplumlara nazaran farklı unsurlar barındıracaktır. Bununla birlikte toplumdaki farklı kesimlerdeki kişilerin beklentileri ve değer yargıları da farklı olabilecektir. Yapısal açıdan benzer özellikleri olan toplumlarda da farklı değerlerin olması mümkün olacaktır (Geçkil 2013, 7). Demokrasi kavramı açısından önem arz eden konular Şekil 1'deki demokrasi piramidinde ele alınmıştır.

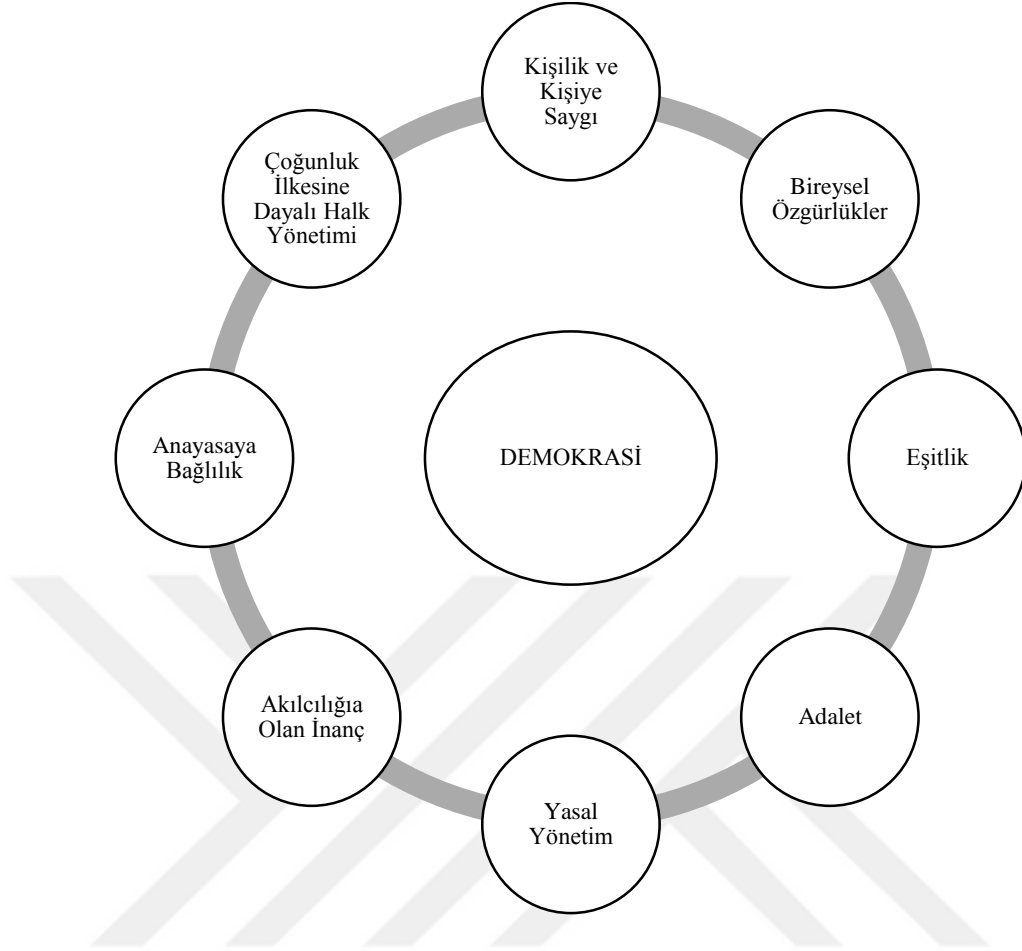


Şekil 1. Demokrasi Piramidi

Kaynak: Erkal 2012, 7.

Şekil 1’de görüldüğü gibi demokrasinin sağlanabilmesi açısından görev ve sorumluluklarını bilen şeffaf ve sorumlu bir hükümete, sivil ve medeni haklara, adil ve özgürlükçü seçimlere ve demokratik anlayışı benimsemiş bir topluma gereksinim duyulmaktadır.

Demokrasi kavramı, bazı temel öğelere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu temel öğelere Şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2. Demokrasi Kavramının Temel Öğeleri

Kaynak: Erkal 2012, 8.

1.1.2. Demokrasi Kavramının Bileşenleri

Soğuk savaş, demokrasi kavramının önemini artmasını sağlayan olaylardan biri olarak kabul edilmektedir. Fakat demokrasinin varlığıyla ve bu kavramın ne biçimde incelemeye tabi tutulacağıyla ilgili olarak bazı kafa karışıklıkları bulunmaktadır. Bu nedenle demokrasi kavramını meydana getiren bileşenler üzerinde durulması gerektiğiyle ilgili görüşler bulunmaktadır. Bu bileşenler şu şekilde ifade edilebilecektir (Coppedge ve diğerleri 2011, 253):

- Seçim süreci,
- Azınlık hakları, netlik, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi liberal öğeler,
- Çoğunluğun yönetme hakkına sahip olması,

- Süreçlere katılma ve katılım,
- Sivil toplum kuruluşları, medya ve kongre gibi düşünce ve görüş bildiren kurumlarla müzakerede bulunabilme,
- Toplumdaki tüm fertlerin eşit haklara sahip olduğunu ortaya koyan eşitlik kavramıdır.

1.1.3. Demokrasi Kavramının Temel Öğeleri

Yukarıda ifade edilen bileşenlere dayalı olarak demokrasiyle ilgili bazı öğeler ortaya koyulmuştur. Bunlar (Coppedge ve diğerleri 2011, 255-256):

- **Otorite:** Herhangi bir devletin yönetilebilmesi açısından hükümet otoritesine gereksinim duyulmaktadır.
- **Egemenlik:** Ülkenin iç ve dış faaliyetlerinde özgür politika üretebilme becerisidir. Yasalara ve uluslararası antlaşmalara uymak egemenliğin bozulmasına sebep olmamaktadır.
- **Seçilmiş Hükümet:** Seçimlerle birlikte bir hükümetin göreve gelmesini ifade etmektedir.
- **Kadınlara Oy Hakkı:** Seçim süreçlerinde kadınların oy hakkına sahip olmasını açıklamaktadır.
- **Erkeklerle Oy Hakkı:** Seçim süreçlerinde erkeklerin oy hakkına sahip olmalarını ifade etmektedir.
- **Katılım:** Seçmenlerin özgür iradeleriyle seçim süreçlerine katılmaları anlamına gelmektedir.
- **Düzenli Seçimler:** Anayasa ile kanunlara göre seçimlerin belli aralıklarla ve belli bir düzene göre yapılması gerekmektedir.
- **Serbest Seçim:** Herhangi bir müdahale olmaksızın partilerin ve bireylerin seçimlerde yer alabilmesi, seçmenlerin özgür bir şekilde oy verebilmeleri, adaylar ile partilerin arzu ettikleri biçimde rekabet içine girebilmesidir.
- **Hükümetin Kanunlara ve Kurallara Bağlı Kalma Seviyesi:** Hükümetlerin yasaları kendi çıkarlarına kullanamamasını ifade etmektedir.

- **Kampanya ve Medya Finansmanına Erişim:** Seçime katılan adayların ve partilerinin tamamının finansmana, medyaya ve kampanyalara eşit bir biçimde erişmesinin sağlanması gerekmektedir.
- **Yasama Gücü:** Yasamanın kontrol ve denetim altında kalma seviyesini ifade etmektedir.
- **İcracların Kısıtları:** Seilmeyenler veya seilenlerce yapılmakta olan kısıtlama seviyesini ortaya koymaktadır.
- **Yargısal Denetim:** Yargı ile yürütmenin yargı denetimine bağlı olması seviyesini göstermektedir.
- **Yargı Bağımsızlığı:** Yürütmenin yargıya etki etmeme seviyesini göstermektedir.
- **Parti Gücü:** Siyasi partinin ne düzeyde kurumsallaştığını ortaya koymaktadır.
- **Seçim Sistemi Oranları:** Seçimlerde yararlanılan seçim barajlarını ifade etmektedir.
- **Parti İdeolojisi:** Partinin benimsemiş olduğu ideolojiyi aklamaktadır.
- **Parti gücü:** Partinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymaktadır.
- **Parti Sistem Katmanları:** Yasama organında partilerin bulunma seviyesidir.
- **Rekabet:** Partilerin rekabet edebilme oranlarını ifade etmektedir.
- **Sivil Toplum Bağımsızlığı:** Sivil toplumun ve sivil toplum kuruluşlarının devletten bağımsız olma düzeyini aklamaktadır.
- **Değişim Seviyesi:** Hkmetler ile partilerin değişim seviyelerini ortaya koymaktadır.
- **Medyanın Gelişmişliği:** Birbirlerinden farklı medya organları ile bu organların bağımsızlık düzeylerini ifade etmektedir.
- **Hükümet Dışı Seçimler:** Hükümetin belirlenmesi dışında kalan seçimlerde adalet düzeyini ifade etmektedir.
- **Sivil Toplumun Siyasete Katılımı:** Vatandaşların siyasete ilgi düzeyini göstermektedir.

- **Doğrudan Demokrasi:** Vatandaşların ve halkın direkt olarak politika yapıcıları etkileyebilme düzeyidir.
- **Demokratik Gelişimde Eşitsizlik:** Toplumsal kesimlerin hepsinin siyasi açıdan gelişim düzeyleridir.
- **Mülkiyet Hakları:** Mülkiyet hakkının korunma düzeyini ifade etmektedir.
- **Sivil Özgürlükler:** Fertlerin hükümet baskısına karşı kendilerini ne düzeyde savunabildikleri ve koruyabildikleri ile kendi fikir ve düşüncelerin ne düzeyde ifade edebildiklerini açıklamaktadır.
- **Din Özgürlüğü:** Fertlerin din özgürlüklerinin korunabilme düzeyini ifade etmektedir.
- **Cinsiyet Eşitliği:** Hükümette ve yasama organında cinsiyetlerin yer alma seviyesidir.
- **Eşit Kaynaklar:** Her ferdin eğitim, sağlık ve gelir gibi kaynaklara sahip olabilmeleri açısından eşitliklerinin bulunmasını açıklamaktadır. Eşit kaynak dağılımının varlığıyla ilgili bir durumdur.
- **Kapsamlı Vatandaşlık:** Yasaların vatandaşları koruyabilme düzeyini ifade etmektedir.
- **Etnik Eşitlik:** Hükümette ve yasadaki etnik grupların temsil edilme düzeyini açıklamaktadır.

1.2. Örgütsel Demokrasi Kavramı

Bu bölümde, örgütsel demokrasi kavramına, bu kavramının kurumlarda uygulanışına yer verilecektir.

1.2.1. Örgütsel Demokrasi Tanımı

Politik ve siyasi bir araç olan demokrasi kavramının kurumlarda yer bulması neticesinde örgütsel demokrasi kavramı ortaya çıkmaktadır. Günümüz şartlarında örgütsel demokrasi kavramının kullanım alanı oldukça fazladır. Bununla birlikte “karar vermeye katılım”, “iş yeri demokrasisi” ve “katılımcı yönetim” gibi kavramların örgütsel demokrasi kavramı yerine kullanılabilirdiği gözlemlenmektedir. Literatürde örgütsel demokrasi kavramına endüstriyel

demokrasi de denildiği görülmektedir. İfade edilen kavramların temelinde “endüstriyel demokrasi” yer almaktadır. Ancak mevcut koşullar ve şartlar kapsamında endüstrileşmenin hızla değişmiş olması, endüstriyel demokrasi kavramı ile örgütsel demokrasinin birbirlerinden giderek ayrılmalarına sebep olmuştur (Weber ve diğerleri 2009, 1133).

Bir işletme veya kurumda yer alan çalışanların ve diğer fertlerin yönetime ve kurum kararlarına dahil olabilmeleri örgütsel demokrasi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Günümüz koşullarında işletmelerde ve kurumlarda demokrasinin varlığı oldukça arzu edilen bir durumdur. Bunun nedeni ise örgütsel demokrasi sayesinde çalışanların kendi görüşlerini açıklayabilme imknlarının olmasıdır. Bununla birlikte çalışanların kendilerini kurumlarında özgürce ifade edebilmesi, bu çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olacaktır. Böylelikle kurum verimliliğini arttıran tutum ve davranışlarda da artış söz konusu olacaktır (Erkal 2012, 33).

İşletme ve kurumlarda örgütsel demokrasi genel olarak işletmenin veya firmanın kendine özgü iradesini ortaya koymasını biçiminde şekillenmektedir. Çalışanların yardım aldıkları veya destek gördükleri öğeler demokrasiyi açığa çıkarmaktadır. Bu yardımlar ve destekler temsilciler üzerinden temin edilebilmekle birlikte kararlara dahil olunmasıyla da sağlanabilmektedir. Diğer bir açıdan örgütsel demokrasi, çalışanların devamlı olarak işletme veya kurumda katılımsal, bilişsel ve fiziksel bulunması anlamına gelmektedir (Weber ve diğerleri 2009, 1133).

Var olan koşullar doğrultusunda işletmeler ve kurumlar her geçen gün yapısal olarak topluma benzemeye başlamaktadır. İşletmelerde toplumların her kesiminden insanlara rastlamak mümkündür. Ayrıca ekonomik açıdan da farklı kesimden insanların bulunması mümkün olmaktadır. Bunun neticesinde ise kurumlarda farklı çıkar gruplarının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte kurumda gelir dağıtımını açısından adaletsizliğin görülebilmesi de olası bir durum olmaktadır. Tüm bunlar kurum içinde örgütsel demokrasinin varlığıyla yakından ilgili olmaktadır. İşletmelerin örgütsel demokrasiyi inşa etmelerinin birçok öğeyi değiştireceği açıktır.

Örgütsel demokrasi üzerinde yapılan çalışmalar, kurumlarda demokrasiyi savunan yapıların olması gerektiğini söylemektedir. Demokrasiyi destekleyen kurumla açıklanmak istenen öge, kurumun kendi tarafından demokratik kararlara destek verilmesidir. Destek vermekle birlikte alınacak bu kararlari benimsemesi de gerekmektedir. Aynı zamanda kurum çalışanlarının kurumsal hedefleri ve amaçları özümsemeleri istenmektedir. Var olan bu yapı ise “destekleyici örgütsel yapı” şeklinde ele alınmaktadır. Demokratik ilkelerin kullanılabilmesi bakımından destekleyici örgütsel yapıya oldukça ihtiyaç duyulmaktadır. Buna göre örgütsel demokrasinin ilkelerin aşağıdaki biçimde açıklanması mümkün olmaktadır (Bakan ve diğerleri 2017, 1033):

- Kurumlarda katılımı olası kılan yönetim uygulamaları ile politikaları,
- Kurum çalışanlarının görüş, düşünce ve fikirlerini rahatça açıklayabilmeleri.

1.2.2. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanışı

Örgütlerde demokrasinin uygulanabilmesi açısından bazı şartların oluşması gerekmektedir. Şartların oluşması demokrasiye zemin hazırlanması açısından önemlidir. Bu nedende başlık altında başta örgütlerde demokrasinin uygulanması açısından gerekli olan ön koşullar ele alınacak ve ardından ise örgütlerde demokratik yapıya uyum sağlanması konusu ele alınacaktır.

1.2.2.1. Örgütlerde Demokrasinin Uygulanmasında Ön Koşullar

Örgütlerde demokrasi kavramının uygulamaya konulması açısından bulunması gereken ön koşulların şu şekilde sıralanması mümkündür (Bakan ve diğerleri 2017, 1033):

- Örgütte bulunmakta olan bürokratik yapıya kıyasla daha esnek bir sisteme sahip olmak ile söz konusu esnekliği sağlamak için gerekli teşebbüsleri yerine getirme isteğinde olmak,
- Öz eleştiri yapabilen ve pozitif özellikleri olan kurumsal bir iklim yaratmak,

- Örgütteki bireylerin değer ve deneyimleri bakımından benzer bir sistem içinde olmalarını sağlamak,
- Örgütte sadece iş akışlarına, faaliyetlere ve üretime odaklanmak yerine yeni fikirlerin ortaya çıkarılabilmesi açısından kurumun etkin bir çevre etkileşiminde olmasını temin etmek,
- Örgüt içerisinde takım çalışması kültürünün var olmasını sağlamak adına adımlar atmak,
- Örgütte herkesin birbirine güvendiği bir iç çevre ile buna yönelik olan bir liderlik tarzı etrafında oluşan güven ortamını mümkün kılmak,
- Örgütte dikey ve yüksek bir örgütsel yapı oluşturmaktan çok yatay ve basık bir örgütsel yapı ortaya çıkarılmalıdır.

Yukarıda sıralanan ön koşulların örgütlerde var olması örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek şartların oluşmasını da engellemektedir. Bu sayede örgütte eşitlik, adalet, özgürlük benzeri öğelerin üzerinde durulması kolaylaşmaktadır. Bu durum ise örgütün demokratik bir yapıya erişebilmesini mümkün kılmaktadır. Böylelikle çalışanların daha mutlu oldukları bir kurumu açığa çıkarabilmek mümkün olmaktadır.

1.2.2.2. Örgütlerde Demokratik Yapıya Uyum Sağlanması

Herhangi bir örgütün demokratik olabilmesi bakımdan öncelikli olarak örgütün, makul stratejilere, kaliteli hizmet veya ürün üretimine ve üst düzey değerlere odaklanmış olması gerekmektedir. Örgütün belli bir iş modeli koymasıyla birlikte ise eşitlik, adalet ve şeffaflık gibi etmenlerin örgüt içerisinde oturtulabilmesi daha olası olacaktır.

Yapısal açıdan her örgütte demokrasinin oturtulabilmesi mümkün olmamaktadır. Örgütlerde demokrasi kavramının uygulanabilmesi açısından kolaylaştırıcı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu kolaylaştırıcı faktörler içerisinde örgütsel kültür kavramı ile örgütsel iklim kavramı en önemli faktörler olmaktadır.

Örgütteki liderlik nitelikleri, işbirliği ve iletişim sistemleri gibi unsurlar örgütte var olan örgütsel iklimle ilişki içerisindedir. Bu duruma aynı zamanda sosyo-moral iklimi kavramı da denilmektedir. Sosyo-moral iklimine göre toplumda adaletin yaratılabilmesi için üç tane etmen gerekmektedir. Bu etmenlerden biri, farklı görüş ve fikirlere saygı gösterilmesi ile ahlaki konular üzerinde tartışılabilmesidir. Bunlardan ikincisi, kural ve düzen oluşturma süreci içerisine katılabilmektir. Sonuncu etmen ise, oluşturulan kuralların adil ve eşit bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır (Weber ve diğerleri 2009). Farklı bir görüş kapsamında Lempert sosyo-moral iklimin beş boyutunun olduğu ifade etmiştir. Bu beş boyut şu şekilde ifade edilebilir (Weber ve diğerleri 2009):

- Çalışanların sosyal problemlere, kurallara, değerlere ve çıkar çatışmalarına katılmaları,
- Meslektaşlardan, yöneticilerden ve denetçilerden takdir, ilgi ve destek görme,
- Örgütün uygulamalarının, değerlerinin ve kurallarının meşru olduğu ilgili olarak özgür bir iletişim biçimi,
- Örgütün değerleri, normları ve kurallarıyla ilgili kararlar alınması sırasında kararlara katılabilme,
- Çalışanların yetenek ve becerilerine uyan atamaların yapılması ve sorumlulukların verilmesi.

Örgüt kültürü kapsamında mantıksal ve görsel etmenlerin yer aldığı söylenmesi mümkün olmaktadır. Mantıksal etmenler, örgütün hedef ve amaçları, ceza ve ödül sistemi, organizasyon yapısı, kullanılmakta olan teknolojik yapı, denetim ve kontrol sistemleri gibi öğelerden meydana gelmektedir. Görsel etmenler ise simgeler, deneyimler, fiziksel şartlar, örgüt içerisinde düzenlenen çeşitli merasimler ile örgütteki davranış kalıpları olarak ele alınmaktadır (Rızaoğlu ve Ayyıldız 2008, 8).

Örgütlerde demokratik bir yapının oluşabilmesi açısından örgüt kültürü ile örgüt iklimi unsurlarının demokrasiye uygun olmaları oldukça önemli sayılmaktadır. İfade edilen bu kavramların örgütteki demokrasi biçimine uygun

olmaması halinde örgütsel demokrasinin oluşturulabilmesi de pek mümkün olmayacaktır. Bu açıdan örgütsel demokrasiyi uygulamayı düşünen örgütlerin ifade edilen kavramlarla ilgili çeşitli düzenlemeler yapmaları yerinde olacaktır. Böylelikle örgütsel demokrasiye geçiş daha kolay olacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı yapılarak, örgütsel vatandaşlık çeşitleri, temel boyutları ve teorileri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışının ifade edilmesinden önce vatandaşlık kavramına açıklık getirilmesi yerinde olacaktır. Vatandaşlık kavramı denildiğinde genel olarak akla ilk olarak yurttaşlık kavramı gelmektedir. Anlamsal açıdan ise aynı vatanda doğma ya da yaşamını devam ettirme, bir vatana ait olma durumunu ifade etmektedir. Kurumlarda vatandaş olarak ele alınan bu kavram, devlet kapsamında yurttaş olarak ele alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık kavramında kişiler sahip oldukları sorumlulukların üstünde bir performans ve efor sergilemek durumundadırlar. Örgütsel vatandaşlıkla ilgili olarak herhangi bir düzenleme ya da kanun bulunmamaktadır. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı kişilerin seçimlerine dayalı olarak uygulamaya konulmaktadır (Gök 2007, 7).

Literatürde Örgütsel vatandaşlık davranışını ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları dile getirmiştir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi tutum ve gereksinimlerin ötesinde belirlenmiş bir bedel olmaksızın sergilenen, kuruma fayda sağlayan tutum ve davranışlar olarak ele alınmaktadır (Organ 1997, 86). Söz konusu tutum ve davranışlar, örgütteki bir yapı tarafınca meydana getirilmemekle beraber örgütün fonksiyonlarını daha düzgün bir biçimde sürdürmesini temin eden gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak kendini göstermektedir (Alp 2007, 59). İfade edilenlerden anlaşılacağı üzere bireyler kendi sorumlulukları ile örgütün isteklerinin içerisinde olmamasına rağmen gönüllü olarak birtakım davranışlar ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte bireylerin bu davranışları gönüllü biçimde sergilemeleri bu davranışların üstlerince değerlendirilmediği ya da arzu edilmediği anlamına da gelmemektedir (Cinay 2015, 23). Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllüğün bulunması bu davranışlar neticesinde mükâfatın olmayacağı

anlamına gelmemektedir (Konovsky ve Pugh 1994, 656). Burada gönüllülikle açıklanmak istenen unsur, kişilerin kendi sorumlulukları ve rolleri ötesinde bir çaba sergilemesidir. Bu bakımdan bu tür davranış sergilenmesi durumunda ödül olması zorunlu olmamakla beraber sergilenmemesi halinde ise bir ceza veya yaptırım uygulaması da zorunlu olmamaktadır (Dyne, Graham ve Dienesch 1994, 772). Örgütsel vatandaşlık davranışıyla çalışanlar örgütleriyle yapmış oldukları ruhsal anlaşma doğrultusunda davranış sergileme tercihinde bulunmaktadırlar (Demirci ve Atalay 2010, 3). Bu sebepten dolayı bireysel tercihler ortaya konulmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı için iş akış ve faaliyetlerinin ötesinde ve bir beklenti olmaksızın bir davranış sergilemek gerekmektedir.

Ödül yapılarına bağlı olmayan, değerlendirilmesi gerçekleştirilmeyen ve kurumun beklentilerinin ötesinde davranışlar sergilemesini öngören örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bu özellikleri taşıması sebebiyle çeşitli çalışmalarda “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmektedir (Gürbüz 2006, 50). İfade edilen bu unsur, örgütler açısından ele alındığında ise sorumluluklarını en iyi biçimde gerçekleştiren ve bununla birlikte yeni sorumluluklar almaya istekli olan çalışanlar “iyi asker davranışı” sergileyen çalışanlardır.

Örgüt tarafından verilen görevleri tamı tamına yerine getirme, çalışma mekânının hijyenik olmasına yardım etme, diğer çalışanların problemlerinde onlara destek olma, örgüt kaynaklarının korunmasına yardım etme, fazla iş yükünü şikayetsiz kabullenme, diğer çalışanlar arasında ortaya çıkan sorunların çözümüne yardım etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak gösterilebilecektir (Bateman ve Organ 1983, 588). Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı, iş arkadaşlarına bir sorumluluğu yerine getirmekteyken destek verme, sorumluluklarla ilgili geri beslemeler yapma, işe yönelik öneriler ve bilgiler verme gibi öğeleri de içermektedir.

Çalışanların bir mükâfat veya bir ödül beklentisi içerisinde sorumluluklarından fazla bir performans ortaya koyması durumuna bağlamsal performans denilmektedir (Lepine, Erez ve Johson 2002, 53). Bağlamsal performans, çalışanlar üzerinde sorumlulukların dağıtılmasını mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte toplumsal ve psikolojik açıdan kurumsal verimliliğin

şekillenmesine destek vermektedir. Diğer çalışanlara yardımcı olma ve onlarla ilgili sorumlulukları gönüllülük esasına bağlı olarak üstlenme gibi öğeler iş tanımları kapsamında yer almamasına rağmen, bu öğeler örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde yer almaktadır (Doğan ve Özdevecioğlu 2009). Burada ifade edilenlere bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının bir beklenti içerisinde olmadan yerine getirildiğini; bağlamsal performansının ise bir mükâfat veya ödül beklentisi içerisinde yapıldığı söylemek mümkün olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla prososyal davranış birbirleriyle örtüşen niteliklere sahiptir. Belli bireylerin veya toplulukların mutluluğunun ve huzurunun sağlanması amacıyla yapılan davranışlar prososyal davranışlar denilmektedir. Yardımlaşmak, işbirliğini mümkün kılmak amacıyla oluşturulan ve gönüllülüğe dayalı olarak sürdürülen tutum ve davranışlar prososyal davranışlar olmaktadır. Genel olarak prososyal örgütsel davranışların iki formu vardır. Bu formlardan birincisi tanımlanmış rol (Role prescribed) iken, bu formlardan ikincisi ekstra rol (extra role)'dür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ekstra rol davranışları benzeyen niteliklere sahiptir. Ekstra rol davranışı denildiğinde, sorumluluklar ve beklentilerden fazla, içinde bulunulan örgüte fayda sağlayan davranışlar anlaşılmaktadır (Organ 1997, 32). Buraya kadar ifade edilen öğeler kapsamında; örgütsel vatandaşlık davranışı, ekstra rol davranışı ile prososyal davranışların benzer unsurlar olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Ancak prososyal davranışta ekstra rol tanımlarının var olmasının gerekli olması örgütsel vatandaşlık davranışından ayrılmasına neden olmaktadır.

Herhangi bir örgütte bir çalışanın “iyi vatandaş” biçiminde değerlendirilebilmesi için yerine getirmeleri gereken tutum ve davranışların şu şekilde sıralanması mümkündür (Apepelbaum ve diğerleri 2004, 22):

- İş arkadaşları ve kurumla ilgili olarak pozitif tutum ve davranışlar sergileme,
- Kurum içerisinde gereksiz kavgalardan ve tartışmalardan uzak durma,
- Örgütteki çalışanların hepsine olabildiğinde destek verme,

- İş sorumluluklarının ötesindeki çalışmalar için de gönüllü olma,
- Örgütteki kurallara, düzenlemelere ve uygulamalara bağlı olma ve bunlara saygı gösterme.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, kurumdaki iş sorumluluklarının ötesinde bir beklentiye sahip olmadan, bir ödül veya mükâfat düşüncesi bulunmadan, gönüllü biçimde, motive veya bir emir olmaksızın örgütün daha etkin işlemlerini sağlamak için yürütülen faaliyetlerin örgütsel vatandaşlık davranışı olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sınıflandırılması

Literatürdeki örgütsel vatandaşlık davranışla ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu kavramın genel olarak iki sınıf altında ele alındığı görülmektedir. Bu iki davranış biçiminin ilki örgütsel sisteme aktif katılımken, ikincisi ise örgüt yararını gözetme veya kuruma zarar verecek davranıştan kaçınmadır.

2.2.1. Örgüte Aktif Katılım

Örgütte çalışanların birtakım sorumluluklar ve roller üstlenmeleri açısından örgütteki iletişimin ve etkileşimin üst düzeyde olması önemlidir. Örgütteki davranışlar ve tutumlar kapsamında olan çalışanların aktif olmaları aynı zamanda üretici olmaları anlamına gelecektir. Aktif katılım ortaya koyan çalışanların baskı olmaksızın örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaları söz konusu olmaktadır (Özdevecioğlu 2003, 118-119). Aktif katılıma; yardımcı olma, gönüllülük, sorumlulukları zamanında yerine getirme, yenilikçilik, destekçilik gibi davranışların örnek olarak gösterilmesi mümkündür (Çelik 2007, 119).

2.2.2. Örgüt Yararını Gözetme

Örgüt yararını gözetme, kuruma fayda sağlayacak davranışlarda bulunma ve kuruma zarar verebilecek tutum ve davranışlar ortaya koymaktan kaçınma halini ifade etmektedir (Özdevecioğlu 2003, 119). İş arkadaşlarının hatalarını ifşa etme, iş arkadaşlarıyla ilgili yakınma, gereksiz sebeplere dayalı olarak örgüt içinde tartışma çıkarma gibi davranışlar örgütün zarar görmesine neden olmaktadır.

Kaynakların lüzumsuz kullanımına engel olmak, ortaya çıkan problemlerin olması gereken düzeyin üstüne çıkmasını engellemek, etkin çalışma şartlarının oluşmasına yönelik efor sarf etmek benzeri tutum ve davranışlar örgütün yararını gözetme tutumu kapsamında ele alınmaktadır (Çelik 2007, 119).

Teorik açıdan yürütülen çalışmalar değerlendirildiğinde, net bir farklılık olmasa da genel olarak örgütlerde iki tip tutumun olduğu görülmektedir. Aktif katılım davranışıyla örgütün yararını gözetme davranışlarının örgütte belli bir düzeyde yararları olması halinde söz konusu davranış tiplerinin sürdürülmesi yerinde olacaktır (Özdevecioğlu 2003, 119).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çeşitleri

Örgütler varlıklarını, belli özellikteki insanların bir araya gelerek, belli amaçlar doğrultusunda emek sarf etmesiyle birlikte sürdürebilmektedir. Bu nedenden dolayı örgüt ve kişiler beraber faaliyetlerini sürdürmektedirler. Yapısal açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı da bahsi geçen faktörlere bağlı olarak biçimlenmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitleri, bu öğeler göz önünde bulundurularak türlerine ayrılmaktadır (Bülbül 2010, 43):

- Bireye odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı,
- Örgüte odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı.

İfade edilen bu örgütsel vatandaşlık davranışı çeşitlerine, bu bölümde alt başlıklar halinde yer verilecektir.

2.3.1. Birey Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bireye odaklı örgütsel vatandaşlık davranışında ön planda tutulan unsur nezaket ve yardımseverliktir. Bu açıdan örgüt çalışanlarının diğer çalışanlara nezaketli ve yardımsever olmaları önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte çalışanların diğer çalışanların bilgilendirmeye ilgili sorumlulukları da önemli bir konu olmaktadır. Genel olarak çalışanlar kendi aralarında birbirlerine destek veren ve paylaşımcı tutum ve davranışları ön plana çıkarmaktadırlar (Bülbül 2010, 43).

Çalışanların örgüte sağlamış oldukları yararlar kapsamında birbirlerine yardımcı olmaları, ortaya çıkan eksiklikleri tamamlamaları, diğerlerin yaptığı

yanlıları gidermeleri ve kapatmaları önemli olmaktadır. Bir konuyla ilgili olarak bilgisi olmayan bir çalışana diğer bir çalışanın yardımcı olması ve kurumun yararının ön planda tutularak çalışılması örgütsel vatandaşlık davranışlarının pozitif yönlerini açığa çıkarmaktadır.

2.3.2. Örgüt Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütün varlığının sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanlar, ellerinden gelen her şeyi yapmaktadırlar. Çalışanların hepsi bir bütün olarak örgütün yararı kapsamında hareket etmekte ve buna bağlı olarak örgüt faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütteki herkes belirlenen hedefler ve amaçlara bağlı olarak kendi faaliyetlerini düzenlemekte ve bunlara göre uygulamalar yapmaktadır (Bove ve diğerleri 2009).

Örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranış kapsamında üç alt faktör olduğu ifade edilmektedir. Bu üç alt faktör şu şekilde ifade edilebilir (Polat ve Ceep 2008, 310-311):

- Sivil erdem
- Centilmenlik
- Vicdanlılık

Çalışanların örgüte yönelik sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanların bu sorumluluklarını erdemli ve vicdan ve centilmenliğe dayalı olarak yapmaları halinde örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte pozitif yarar sağlayacaktır (Polat ve Ceep 2008, 311).

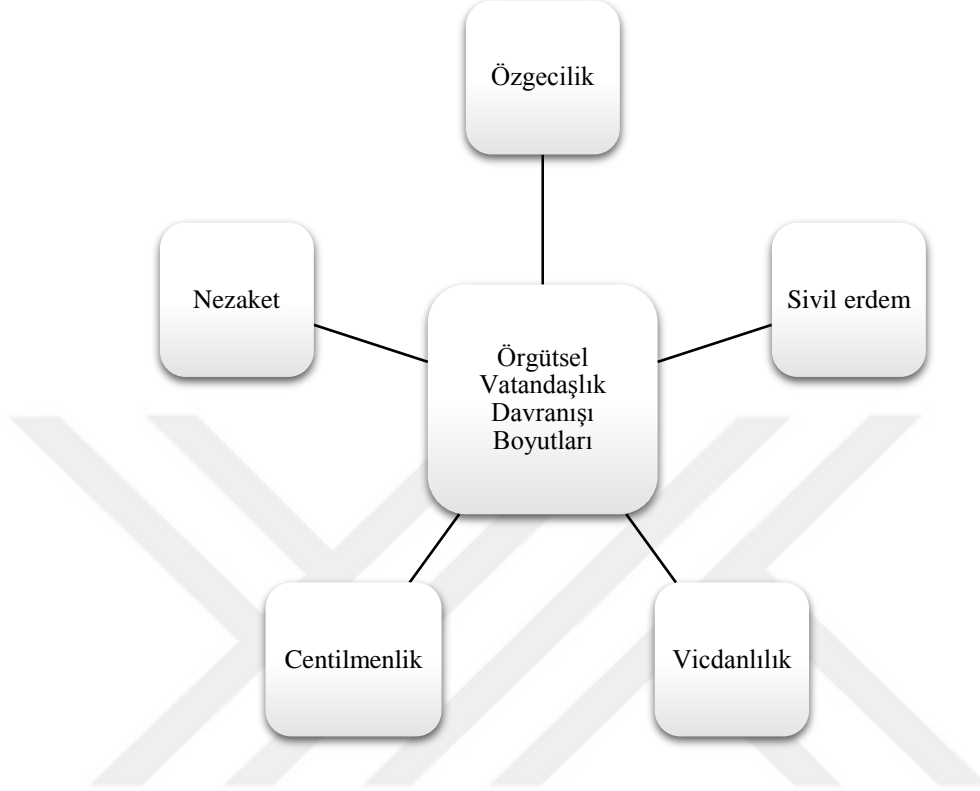
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Temel Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları literatürde farklı çalışmalarda çeşitli sınıflamalara tabi tutulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilgili olarak yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. Dennis W. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez Dennis W. Organ tanımlamıştır. Araştırmalarını örgütsel vatandaşlık üzerine sürdüren Dennis W.

Organ örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik boyutları belirlemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3. Dennis W. Organ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Kaynak: Yener ve Akyol 2009, 258

Dennis W. Organ örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları aşağıda alt başlıklar dahilinde açıklanmıştır.

2.4.1.1. Özgecilik

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde insanlara yardımcı olmak ve onlara güvenmek yer almaktadır. İnsanlara yardım etmede gönüllü olmak ve bunu yapısal olarak görev odaklı şekilde gerçekleştirmek önemli olarak görülmektedir. İnsanların karşılıklı ilişkilerinde ve birbirlerine olan yardımlarında güven en önemli unsur olmaktadır. Bireyin yardım alabileceği kişilere karşı güven duyması ve onlardan zarar görmeyeceğini bilmesi, bireyleri bütünleştiren en önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu olgu özgeciliği yani yardımseverliği ifade etmektedir (Samancı 2007, 35).

İş ortamında da çalışanların iş arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güvenleri en önemli husus olmaktadır. Çalışanların aynı hedefler doğrultusunda birbirlerine yardım etmeleri, özgeciliğin temelini temsil etmektedir. Çalışanların özgeciliğiyle ilgili olarak güven eksikliği ya da kuşku duymaları, iş ortamındaki olumlu iklimin ortadan kalkmasına neden olabilecektir.

Örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etmeleri ve destek olmaları, örgütün devamlılığı ve örgüt üyelerinin başarıları adına önemlidir. Özgecilik, örgütte var olan sorunların kısa zamanda çözüme kavuşmasında önemli olmaktadır. Örgütteki sorunların kişisel olarak değil tüm örgüt üyeleri tarafından önemli olarak algılanması ve sorumluluğun herkes tarafından üstlenilmesi örgütün başarısı adına önemlidir. Özgecilik kavramına yönelik olarak şu örnekleri vermek yerinde olacaktır (Lepine, Erez ve Johnson 2002, 53):

- İşe yeni başlayan çalışanların işe adaptasyonlarının sağlanması adına gerekli yardımların yapılması ve desteğin verilmesi
- Rahatsızlık veya çeşitli nedenlerden dolayı işe gelememiş olan çalışanların yerine iş arkadaşlarının işleri sürdürmeleri
- Bazı işlerde zorunluluk olmamasına karşın gönüllü olarak iş sorumluluğunu alma
- İşi ve görevi çok olan çalışanlara, iş arkadaşları tarafından yardımcı olunması

2.4.1.2. Sivil Erdem

Çalışanların örgüt faydasını gözeterek örgüt işlerini düzenli ve sürekli olarak yürütmeleridir. Çalışanların bir zorlama kapsamında değil iş görevi bilincinde örgüt işlerini yürütmeleri, örgütün başarısında önemlidir. Sivil erdem, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Örgüt üyelerinin toplantılara dahil olmaları, mailleri cevaplamaları, örgüte yönelik tehditleri ve fırsatları gözlemlemeleri, işletmede yürütülen politikalara yönelik görüş bildirmeleri ve örgütün faydasını her zaman ön planda tutmaları, sivil erdem göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Konovsky ve Pugh 1994, 657).

2.4.1.3. Vicdanlılık

Örgüt içinde çalışanların sorumluluklarını kendi tutumları kapsamında yerine getirmeleri vicdanlılık duyguları ile ilişkilidir. İşe devamlılık, geç kalmama, dakik olma, kurallara uyma gibi çeşitli örgütsel yapı unsurlarına uygun tutum ve davranışlar sürdürme, vicdanlılık ilkesi ile ilişkili olmaktadır. İşletmelerde ifade edilen bu unsurlardan bazıları iş sözleşmelerinde belirtiliyor olsa da çoğunlukla işletmelerde gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmektedir. Çalışanların kendilerine verilen imkânları görmezden gelmeden bu imkânlar karşısında performanslarını yükseltmeleri, vicdanlılık halleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Karabey ve İşcan 2007, 232).

Vicdanlı davranışlar, örgüt içinde örgütün faydasına yönelik benimsenmekte olan tutum ve davranışları kapsamaktadır. Vicdanlı kimseler sadece bir konu veya olay hakkında değil bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde tüm olaylara karşı vicdanlı yaklaşımlar sergilemektedirler. Bu durum örgütün iyiliği ve performansı adına önemli konulardan birini temsil etmektedir. Çalışanların yalnızca kontrol altındayken değil bağımsız olarak çalıştığı zaman da kurallara bağlı olarak iş sürdürmesi vicdanlılık olarak görülmektedir. Vicdanlılık, kurallara bağlılık anlamı da taşımaktadır (Organ 1997, 90).

2.4.1.4. Centilmenlik

Kişiler veya kurumlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasına veya çözüme kavuşturulmasında etkin olarak rol alma tutumlarına centilmenlik denilmektedir (Özdevecioğlu 2003, 121). Örgütte meydana gelen zorlu koşulların giderilmesine yönelik davranışlarda bulunan kişiler de centilmen olarak nitelendirilmektedir. Centilmen kişiler konu veya olayla ilgili suçlu aramadan ve şikâyet etmeden gerekli işi ve sorumluluğu yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Böylece örgüt içinde meydana gelen olumsuzluklar centilmen kişiler ile çözüme kavuşturulmaktadır (Farh, Zhong ve Organ 2004, 242).

Centilmen kişiler sadece örgüt içinde huzursuzluk çıkararak kişiler olmamakla beraber aynı zamanda olaylar karşısında soğuk kanlı davranış sergilemektedirler. Diğer çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine saygı göstermektedirler (Köse, Kartal ve Kayalı 2003, 4).

2.4.1.5. Nezaket

İşletmelerde faaliyetlerin devamlılığının sağlanabilmesi için tüm örgüt üyelerinin eşgüdüm içinde tutum ve davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. İşletmelerde nezaketin olmaması durumunda sorunlu durum ve olaylar kaçınılmaz bir hal alacaktır. İşletmelerde çalışanlar arasında nezaketin varlığında potansiyel problemler oluşmadan son bulacaktır. Çalışanların problemlere neden olabilecek durumlar karşısında birbirlerine verdikleri yardım ve destek, problemlerin önlenmesinde önemli olarak değerlendirilmektedir. Nezaket kavramı, örgüt içinde bireylerin etkileşim halinde olmaları anlamına gelmektedir. Örgüt içinde bireylerin devamlı olarak etkileşim halinde olmaları ve birbirlerine yardımda ve destekte bulunmaları, nezaket tutumunun temel çerçevesini oluşturmaktadır. Ayrıca tüm çalışanların aktif bir iletişim halinde olması da nezaket kapsamında değerlendirilmektedir. Örgüt içinde olan durum ve olaylardan tüm çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Örgüt içinde kararlara katılımın ortak olması ve fikir birliğine varılması, çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerinde önemli bir nokta olarak değerlendirilmektedir (Organ 1997, 90).

Örgüt içinde nezaket tutumunun benimsenmiş olması, örgütte meydana gelen sorunların çalışanlarla paylaşılmasını ve sorunlara yönelik ortak etkileşimlerin yaratılmasını sağlamaktadır. Nezaket tutumu içinde örgütte meydana gelen sorunların yanı sıra örgütte gelecek zamanda yapılacak olan değişimlerinde de çalışanlarla ve yöneticilerle paylaşılması önemlidir. Nezaket kuralları çerçevesinde işyerinde tüm birimlerin, örgütte meydana gelecek olan değişimler karşısında bilgilendirilmeleri önemli olarak görülmektedir (Çelik 2007, 130).

Örgütsel vatandaşlık boyutları temel olarak iki sınıfta incelenmektedir. Bunlara ilişkin sınıflama ve açıklamalar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarının Sınıflandırılması

Sınıflama	Boyutlar	Açıklama
Örgüt temelli örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-Ö)	Vicdanlılık	Yapılması sonucunda performans ve kurumsal imaj üzerinde olumlu etkileri olan davranışları kapsamaktadır.
	Centilmenlik	
	Sivil erdem	
Birey temelli örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD-B)	Özgecilik	Çalışanların iş arkadaşlarını düşünmesi ve örgütün faydası adına birlikte çalışma davranışlarını kapsamaktadır.
	Nezaket	

Kaynak: Polat ve Ceep 2008, 310-311.

2.4.2. Graham Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak literatürde sıklıkla ismi geçen bir diğer araştırmacı ise Graham'dır. Graham'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında çalışanlara düşen sorumluluklar şu şekilde sıralanmaktadır (Graham, ve diğerleri 1994,770):

- İtaat
- Sadakat
- Katılım

Örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında çalışanların bu üç faktörü bütünleştirerek uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu üç boyuta yönelik açıklamalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Graham Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Boyutlar	Açıklama
İtaat	Çalışanların iş düzenine ve örgüt kurallarına uygun tutum ve davranışlar sergilemesini ifade etmektedir. Çalışanların örgüt kaynaklarını etkin olarak kullanmaları, kurallara saygı duymaları, sorumluluklarını zamanında yerine getirmeleri gibi unsurlar itaat kavramı kapsamında değerlendirilmektedir.
Sadakat	Örgütü ve yöneticilerine bağlı olan çalışanları tanımlamaktadırlar. Sadık çalışanlar örgüt faydasını ön planda tutarlar ve örgütün tehdit altında olması durumunda gerekli çabayı sarf ederler.
Katılım	Çalışanların örgüt faaliyetleri içinde yer alması durumunu ifade etmektedir. Çalışanların toplantılara katılmaları, örgüt kararlarında fikir beyan etmeleri veya örgüt süreçleri içinde yer almaları gibi faaliyetleri içermektedir.

Kaynak: Graham, ve diğerleri. 1994,770

İtaat, sadakat ve katılım faktörleri örgüt ve çalışan arasındaki etkileşimi ve uyumu temsil etmektedir. Çalışanların işletme faaliyetlerine katılımcıların itaatkâr yaklaşımları, sadık tutumları ve katılımcı davranışları, örgütün sürdürülebilirliğinde önemli olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber bu boyutta çalışanların zorunlu davranışları üzerinde durulmaktadır. Çalışanların hem liderleri hem de diğer iş arkadaşlarına yönelik davranışlarını düzenleyici nitelikte bir unsur olarak görülmektedir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri

Örgütsel vatandaşlık kavramını açıklamaya yönelik olarak literatürde farklı teoriler mevcuttur. Örgütsel vatandaşlığa yönelik farklı yaklaşımlar sergileyen teorilere ilişkin bazıları aşağıda alt başlıklar dahilinde açıklanmıştır.

2.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisinde iş hayatındaki çeşitli etkileşimler açıklanmaya çalışılmaktadır. Sosyal değişim kapsamında elde edilen faydaların çalışanların tutum ve davranışlara olumlu olarak yansması sosyal değişim teorisi kapsamında değerlendirilmektedir. Sosyal değişim unsuru kapsamında örgütlerde açıklanmaya çalışılan çeşitli ilişkiler şu şekilde belirtilmektedir (Matthijs ve diğerleri 2010, 253):

- Yöneticilerle olan ilişkiler
- Yöneticiye güven duyma
- Örgütsel vatandaşlık
- Örgütsel adalet
- İş doyumunu

Sosyal değişim kapsamında ele alınan en önemli değer, çalışanlar arasındaki etkileşimlerin olumlu olarak değerlendirilmesidir. Çalışanların karşılıklı ilişkiler dahilinde olmaları ve birbirlerine destek olmaları, gelecek zamandaki ilişkilerini de olumlu yönde destekleyecektir (Aryee, Budhwar ve Chen 2002, 267-268).

Çalışanların kendilerini sosyal değişimin bir parçası olarak görmeleri durumunda örgütsel vatandaşlık algıları da olumlu yönde etkilenecektir. Sosyal değişim teorisi kapsamında örgütteki olumlu iklim sürdürülebilir ve bu sürdürülebilirlikte çalışanlar da buna destek olmaktadır. Çalışanlar iyilik görmeleri durumunda bu iyiliğin altında kalmak istemezler ve gelecek dönemde kendileri de iş arkadaşlarına karşı destekleyici davranışlar sergilerler. Çalışanların iyiliğin karşılığını göstermek istemeleri, örgütsel vatandaşlık davranışının temel bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca iş ortamında ruhsal hali iyi olan çalışanların diğerlerini olumlu yönde etkilemesi de sosyal değişim teorisinin temelini yansıtmaktadır. Ruh hali iyi ve enerjisi yüksek olan çalışanlar diğer çalışanları da bu yönde etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanların birbirlerini olumlu şekilde etkilemeleri adına önem kazanmaktadır (Organ 1997, 90).

2.5.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisinin temelinde çalışanların beklenti içinde olmaları yer almaktadır. Çalışanlar sergilemiş oldukları başarılar karşısında belli bir beklenti içinde olmaktadır. Çalışanların fazla çaba sarf etmesi ve neticesinde yüksek performans göstermeleri, pozitif çıktılarının elde edilmesini sağlamaktadır. Pozitif çıktılarının elde edilmesi, çalışanların örgütten beklentilerini arttırmaktadır. Çalışanlar pozitif çıktılarının karşılığı olarak yöneticilerinden maddi veya manevi ödüller beklemektedirler. Bekleyiş teorisi kapsamında çalışanların pozitif çıktılarına karşı pozitif yöndeki ödüllendirmeler, çalışanların vatandaşlık algılarını olumlu yönde desteklemektedir. Bekleyiş teorisi kapsamında üç faktör dikkate alınmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Nişancı 2015, 12):

- Valens: Kişilerin efor sarf ederek elde edecekleri ödülleri arzu etme derecelerini göstermektedir. Çalışan için elde edeceği ödülün valensi yüksekse, ödülü elde etmek için göstereceği performansı da bir o kadar yüksek olacaktır. Valens, tecrübeler kapsamında belirlenmekte ve kişilerin taleplerine göre zaman içinde farklılıklar arz etmektedir. Bu durumun temel nedeni ise bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması durumunda yeni ihtiyaçlarının meydana gelmesidir. Yeni ihtiyaçların ortaya çıkması bireylerin yeni ödüller arzulamasına sebebiyet vermektedir.
- Bekleyiş: Bireyin algılamış olduğu ihtimali temsil etmektedir. Kişilerin belli bir ihtimal karşısında elde edecekleri ödül ile ilgili beklenti içinde olmaları durumudur. Kişiler eforları sonucunda ödüle kavuşacaklarını biliyorlarsa, yüksek efor gösterme çabası içinde olmaktadır.
- Araçsallık: Kişinin üstlenmiş olduğu görevi tamamlaması durumunda elde edeceği ödülle inanma durumunu göstermektedir. Kişi elde edeceği ödülle inanıyorsa, üstlendiği görevleri tamamlama çabası içinde olacaktır.

Bekleyiş teorisinin en önemli özelliği bireylerin fayda-maliyet analizi yapmalarıdır. Kişilerin beklentileri ile elde ettikleri ödül arasında uyum varsa,

çabalarının sonuçlarını almış olurlar ve bu durum örgütsel vatandaşlık algılarını olumlu yönde etkiler. Kişiler elde ettikleri doğrultusunda her zaman daha fazla çaba sarf etme ve daha fazla ödül elde etme gayreti içinde olmaktadır.

2.5.3. Lider-Üye Değişimi Teorisi

Lider-üye değişimi teorisinin temelinde yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişki bulunmaktadır. Bu teoriye göre yöneticiler ve işgörenler arasındaki ilişki ne kadar kaliteli olursa kurum içi işleyiş o düzey iyi olacaktır. Bu açıdan yönetici ve işgörenlerin belli değerlere sahip olmaları ve birbirlerine adil davranmaları önemli hale gelmektedir. Lider-üye etkileşiminde örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte benzeşen bazı tutumlar sergilenebilmektedir (Aslan ve Özata 2009, 97). Bu bakımdan yöneticilere, işgörenlerce yönlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda yöneticilerin işletmeye yarar sağlayan işgörelere daha fazla pozitif tutum ve davranış içinde olmaları durumu ortaya çıkmış olmaktadır. Bu durum aynı zamanda lider-üye değişimi teorisinin ifade ettiği etkileşimi de doğrulamış olmaktadır.

Lider-üye değişimi kapsamındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunda, lider-güven değişimini sağlamak isteyen liderlerin, üyelere daha çok güven vermeleri ve onlara destek olmaları gerektiği ifade edilmektedir (Wang, Chu ve Ni 2010, 149). Liderlerin işgörenleri kurumda desteklemesi, işgörenleri daha fazla çalışmaya yönlendirebilmekte ve bu durum işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenlerin kurumun sürekliliğini sağlaması ve kurumun performansını artırması mümkün olmaktadır.

2.5.4. Vekâlet Teorisi

Vekâlet teorisinin temelinde bir konuyla ilgili olarak karar alınmasıyla ilgili olarak elde bulunan yetkilerin bir vekile aktarılması bulunmaktadır. Vekâlet teorisinin kurum ile işgörenler açısından değerlendirildiğinde, yetkileri devreden kesim kurum olmakta ve yetkileri devralan kesim ise işgörenler olmaktadır. Vekâlet teorisi temelde her iki kesimin de kâr maksimizasyonu elde etmeye çalıştığını öne sürmektedir. Bu nedenden dolayı işgörenler kurumla kurmuş oldukları ilişkiler

kapsamında açığa çıkabilecek riskleri azalabilecekleri kadar azaltmaya çalışmaktadır. Vekil açısından risk, kurumda değişim sırasında sergilenen emeğin neticesinde bu emeğin ne ölçüde karşılık bulduğuyla ilgili olmaktadır. Bunun dışında vekillerin fırsatçı bireyler olmaları veya yetersiz sayıda olmaları durumu Vekâlet veren kesimin önemli risklerle karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir (Whitener ve diğerleri 1998, 514-515). Vekâlet veren kesimin, vekillerin sürdürmüş olduğu iş ve faaliyetlerden habersiz olması, Vekâlet veren kesim için bir risk olabilecektir. Bu bakımdan vekil veren tarafın bir tehditle karşı karşıya gelmemesi için vekilleri takip etmesi yerinde olacaktır. Bu açıdan Vekâlet verenlerin korunması açısından gözlem oldukça önemli bir korunma aracı olmaktadır.

Vekâlet teorisi kapsamında şu unsurlar cevaplandırılmaya çalışılmaktadır (Babacan ve Eriş 2006, 93):

- Birbirleriyle uyuşmayan istek ve çıkarların çatışması neticesinde kesimlerin ne biçimde denetim altında tutulacağına belirlenmesi,
- Taraflar arasında bilgi aktarımının nasıl yapılacağıyla ilgili sistemin kurulması,
- Sahip olunan imkânlar açısından bilgi avantajına sahip vekiller ile Vekâlet verenler arasında sağlanabilecek en etkin etkileşimin nasıl kurulabileceğinin belirlenmesi.

Vekâlet teorisi kapsamında cevaplandırılmaya çalışılan bu öğelerle birlikte Vekâlet verenler ile vekiller arasındaki ilişkinin düzgün kurulabilmesi sağlanabilecektir. Söz konusu faktörlerle birlikte elde edilecek öğeler örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenler tarafından ortaya koyulabilme olasılığını yükseltmektedir.

2.5.5. Eşitlik Teorisi

Çalışanların motivasyon düzeyleri, çalışılmakta olan kurumun onlara adil davranma seviyelerine bağlı olarak farklılık gösterecektir. Çalışanlar, işletmelerinin onlara adil olduğunu düşünüyorsa daha yüksek performans sergileyebilecektir.

Ancak çalışanlar işletmelerinin onlara adil olmadığını düşünüyorsa düşük performans sergileyebilecektir. Bu bakımdan eşitlik teorisi, işletmenin çalışanlara adil ve eşit davranıp davranmadığıyla ilgili olarak çalışanların sahip olduğu algılara odaklanan bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum işletme içinde adalet algısının ne kadar önemli olduğunu açığa çıkarmaktadır. Adalet algısının yükselmesiyle birlikte çalışanların daha özverili davranışlar sergilemeleri mümkün olmaktadır.

Eşitlik teorisinin üzerinde durduğu ana etmen, çalışanların iş faaliyetleri içerisinde birbirleriyle uyuşan müdahalelerle ve davranışlarla yüzleşmek istedikleridir. Bu durumun aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını etkilediği ifade edilmektedir. Literatüre eşitlik teorisini Stacy Adams kazandırmıştır. Eşitlik teorisinde çalışanlar kendi durumlarıyla diğer çalışanların durumlarını kıyaslamaktadır. Bu kıyaslamadan ardından çalışanlar diğerlerin mevcut durumlarıyla kendi durumlarını benzer görmekteyse, kurumun adil ve eşit davrandığını düşünmektedir. Ancak kendi durumlarını diğerlerinin altında gören çalışanlar ise kurumun adil ve eşit olmadığını savunmaya başlamaktadır. Kendilerine eşit ve adil davranılmadığını iddia eden çalışanlar eşit ve adil davranılmasını sağlamak adına bazı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir (Seker 2014, 22). İşletme içerisinde adaletin ve eşitliğin sağlanabilmesi bakımından örgütsel vatandaşlık etkin bir araç olarak kullanılabilir. Bununla birlikte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışından uzak durmaları veya bu davranışa yönelmeleri kurumdaki eşitliğin veya eşitsizliğin bir sonucu olmaktadır. Eşitsizlikle birlikte çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışından uzak durabilmekte, adalet ve eşitlikle birlikte çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışına yönelebilmektedir. Yapısal açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı, kurum tarafından yüklenen rol ve sorumlulukların ötesinde gönüllü tutum ve davranışları içermektedir. Bu sebepten dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı eşitliğe yönelik bir cevap niteliği taşımaktadır. Kurum içinde resmi tutum ve davranışların değiştirilmesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki değişim bir gösterge taşımış olmaktadır.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgüte Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı işletmelerde bazı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bu etkilerin ise genel anlamda olum etkiler ve olumsuz etkiler olarak ele alınması mümkündür. Bu başlık altında ise bu etkilere yer verilecektir.

2.6.1. Olumlu Etkileri

Yapılması gereken görev ve sorumluluklardan fazlasını isteyerek yapan işgörenlere sahip kuruluşlar, oldukça büyük faydalar temin edebilecektir. İşgörenlerinin kolayca motive olmalarını sağlayan ve proaktif işbirliği temin edebilen işletmeler daha kolay bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışıyla karşılaşabileceklerdir. Bu bakımdan bu işletmeler performans artışıyla birlikte rekabet avantajı da sağlamış olacaklardır (Dyne ve diğerleri 2000, 4). Örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte işletme faaliyetleri daha verimli biçimde sürdürülmeye başlayabilmektedir. Bu nedenden dolayı, örgütsel vatandaşları olan işletmelerin sahip oldukları hedef ve amaçlara daha kolay bir biçimde erişebileceklerini ifade edebilmek mümkün olmaktadır. İşgörenler sadece yetenekleri ve bilgi düzeyleriyle değil, sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla birlikte işletmenin rekabet avantajı sağlayabilmesini mümkün kılacaktır.

Örgütsel işleyişe örgütsel vatandaşlık davranışı üç açıdan etki etmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte işgörenlerin işletme içindeki yardımlaşma eğiliminin yükselmesidir. Bu sayede işletme içerisindeki bilgi paylaşım düzeyi artış göstermiş olmaktadır. İkinci etki, çalışanların işletme içindeki sorumluluk hislerinin artış göstermesidir. Bu etkinin temelinde ise örgütsel vatandaşlık davranışının işgörenlerin kuruma önem vermelerini sağlaması bulunmaktadır. Üçüncü yani son etki ise örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların tutum ve davranışlarının pozitif olmasını sağlamasıdır. Çalışanların sergiledikleri pozitif tutum ve davranışlar onların başarı düzeylerine de olumlu yansımaktadır (Özdevecioğlu 2003, 119). Örgütsel başarının sağlanmasından bu üç etkinin oldukça önemli oldukları açıktır.

İşletmelerde çalışanların özümsemiş oldukları iş tutumları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını biçimlendirmektedir. İş tutumunun, çalışanların

işletmelerinin davranışlarına yönelik olarak verdikleri yanıtlar şeklinde ifade edilmesi mümkündür. Bu açıdan pozitif tutumlar sergileyen çalışanların işletmeleri için olumlu görüşlere sahip olduğunun, negatif tutumlar sergileyen çalışanların ise işletmeleri için olumsuz görüşlere sahip olduğunun söylenmesi olası olmaktadır. Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların sorumluluk bilinçlerinin gelişmesini sağlayarak performansın artmasını mümkün kılmaktadır. Böylelikle işletme verimliliği de artış gösterebilmektedir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı işletmede farklı konular üzerinde durulmasıyla ilgili isteklerin de varlığını ortaya çıkarmış olmaktadır. Bu bakımdan örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte yöneticiler odaklanılması gereken konulara daha çok zaman ayırma imkanına kavuşmuş olabileceklerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performansın artmasında etkili olabilmektedir. Bunun sebebi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel faaliyetlere yardımcı olması, yöneticiler ile işgörenlerin verimliliklerini artırması ile örgüt içinde işgörenler arasında çıkan sorunları azaltmasıdır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmedeki sınırlı düzeydeki kaynakların etkili biçimde kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte takım çalışması daha düzgün yürütülebilmekte ve işletmede çalışmak daha kolay hale gelmektedir (Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie 1997, 263-264). Becerikli işgörelere sahip olabilmek açısından örgütsel kültürüne örgütsel vatandaşlık davranışının eklenmesi oldukça önemli olmaktadır. Bu sayede işletme çalışanlarının verimlilikleri artırılarak işletmenin başarılı olması temin edilebilecektir.

İşletmeler sahip oldukları hedef ve amaçları gerçekleştirmeye uğraşırken, burada işgörenler temel etken olmaktadır. İşgörenlerin hedeflerine erişebilmesi aynı zamanda işletmenin hedeflerine erişmesi açısından bir tetikleyici etmen olmaktadır. Bu sebepten dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı hem örgütsel hem bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu 2003, 120). Örgütsel vatandaşlık davranışının sahip olduğu bu özellikler, işgörenler ve işletmeler açısından daha arzu edilebilir olmasını

mümkün kılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışıyla işletmeler devamlılıklarını mümkün kılarken işgörenler de amaçlarını gerçekleştirebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin sahip olduğu nitelikler, liderin ya da yöneticilerin sahip olduğu nitelikler ve çalışanların sahip olduğu niteliklere bağlı olarak şekillendirilmektedir. Bu nitelikler aynı zamanda çalışanların sosyal ve psikolojik durumlarını da şekillendirebilmektedir. Çalışanların pozitif psikolojik ve sosyal bir durum içinde olmaları etkileyebilen iş şartları, çalışanların tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmesi sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını da mümkün kılabilmektedir. Böylelikle verimliliğin artması da sağlanabilmiş olmaktadır (Erdem 2008, 64). Negatif sosyal ve psikolojik durum içindeki çalışanların işletmedeki süreçleri olumsuz olarak değerlendirmesi mümkün olmaktadır. Bu sebeple bu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi de güçleşmiş olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif etkileri göz önünde bulundurularak, bu kavramın sağladığı yararların şu şekilde sıralanması mümkündür (Köse, Kartal ve Kayalı 2003, 10):

- İşgörenlerin ve yöneticilerin verimliliklerin artış göstermesi,
- İşletmenin sahip olduğu kısıtlı kaynakların daha verimli bir biçimde değerlendirilmesi,
- Birimler ve takımlardaki arasındaki koordinasyonun geliştirilmesine yardımcı olması,
- İşletmenin becerikli işgörenlerinin örgüt kalmasını sağlaması ve bu işgörenlerinin yeni beceriler ve yetenekler kazanmasını mümkün kılması,
- Çalışanların kendi amaçları ile örgüt amaçlarını içselleştirmeleri,
- İşletme performansında sürekliliği sağlaması,
- İşletmenin farklılaşan çevresel etmenlere kolayca adapte olmasını mümkün kılması.

Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerinin verimliliklerinin ve performanslarının artmasına katkıda bulunarak örgütsel başarıyı mümkün kılmaktadır. Örgütsel başarıda örgütsel vatandaşlık davranışının gerekli olmasının nedenlerinin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Cohen ve Vigoda 2000; Korkmaz ve Arabacı 2013):

- İşletme içindeki problemleri en düşük düzeye indirmektedir.
- İşletmedeki birimlerin ve takımların bir bütün olarak çalışmalarını temin ederek işletmenin sürekliliğini mümkün kılmaktadır.
- İşletmenin başarılı ve sürekli olması açısından önemlidir.
- İşletmenin etkinliğinde önemli etkiye sahiptir.
- İşgörenlerin bireysel gelişimlerini mümkün kılarak kişisel performansın artmasını sağlamaktadır.
- İşgörenlerin kurumun yararı için daha fazla özveride bulunmalarını mümkün kılmaktadır.
- İşletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli olarak görülmektedir.
- İşgörenlerin bağlılık düzeylerini artırdığı için işgücü devir hızının yavaşlamasını mümkün kılmaktadır.
- İşletme yeniliklere ve değişime daha kolay bir biçimde adapte olabilmektedir.
- İşgörenlerin daha merhametli tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayarak, bu işgörenlerin daha çok sorumluluk almalarını mümkün kılabilir.
- İşgörenlerin birbirlerine karşı pozitif tutum sergilemeleri ve yardımsever olmaları.
- İşgörenlerin daha çok centilmen davranışlar sergilemelerini mümkün kılmakta ve böylelikle işletmenin olumlu yanlarının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir.

2.6.2. Olumsuz Etkileri

Yapılan çalışmalarda genel itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yanları ifade edilmektedir. Ancak bazı çalışmalarda bu kavramın negatif yanlarından da bahsedilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın olduğu işletmelerde, çalışanların belli eğitimlerden geçmemesi halinde çalışanların diğer çalışanlar sürekli olarak yardımcı olma durumunda kaldıkları gözlenmiştir. Bu durum, iş akışlarının giderek yavaşlamasına neden olabilecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın olduğu kurumlarda, işgörenlerin kendi görev ve sorumluluklarından çok diğerlerinin görev ve sorumluluklarına odaklanması ve yardımseverlik düzeyinin yüksek olmasının bireysel sorumluluklar üzerinde negatif etkiler açığa çıkardığı belirtilmektedir. İşgörenlerin diğer işgörene yardımcı olması isteği, bu işgörenlerin kendi işlerinin aksamasına sebep olabilmektedir. Mevcut bu şartlar ise genel itibariyle işlerin aksamasına sebep olarak verimliliğin azalması durumunun açığa çıkmasına sebep olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üst düzeyde olduğu işletmelerde açığa çıkabilecek negatif etkilerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Wang ve diğerleri 2010, 150):

- İşgörenlerin kontrolleri ve denetimleri açısından sorunlar açığa çıkabilmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının sürekliliğinin arzu edilmesi işgörenlerin baskı altına alınmasına sebep olabilmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı faaliyetlerin önüne geçerek işgörenlerin performanslarının negatif etkilenmesine sebep olabilmektedir.
- İşletmede rol tanımlamalarının yapılmasını zorlaştırarak rol çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.
- İşgörenlerin yardımseverlik algılarının fazla olmasıyla birlikte süreçle birlikte takım çalışmasının zorlaşmasına sebep olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üst düzey olması, işgörenlerin kendi işleri üzerinde durmalarını zorlaştırabilmekte ve bu durum işgörenlerin kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olabilmektedir. İşgörenlerin bu süreçlere bağlı olarak verimliliklerinin ve performanslarının düşmesi olası olmaktadır. Bunun neticesinde ise işletme performansının azalması durumu ortaya çıkabilmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi saha araştırması kapsamında incelenmiştir.

3.1. İlgili Araştırmalar

Literatür incelendiğinde örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin birlikte kullanıldığı tek çalışma Geçkil ve Tikici (2016) çalışması olarak tespit edilmiştir. Bununla beraber benzer birkaç çalışmaya yer verilmiştir.

Geçkil ve Tikici (2016) araştırmalarını hastane çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmak için tasarlanmıştır. Bu tanımlayıcı çalışmanın popülasyonu iki üniversite hastanesinde çalışanlardan (N = 2290) oluşmaktadır. Örneklem tabakalı örneklem yöntemi (n = 582) ile belirlenmiştir. Veriler demografik bilgileri, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğini içeren bir anket formu ile toplanmıştır. Veriler frekanslar, ortalama, Tek Yönlü ANOVA, Chronbach Alfa, Korelasyon ve Regresyon analizleri ile analiz edilmiştir. Sonuçlar çalışanların örgütlerinde algılanan demokrasi düzeyinin orta düzeyde olduğunu; kadın katılımcılar ve hemşireler tarafından algılanan demokrasi düzeyinin düşük olduğu; ve deneyim yılına paralel olarak, algılanan demokrasinin seviyesinin düştüğü tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, meslek ve toplam istihdam süreleri ile anlamlı olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel demokrasi düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel demokrasi algıları örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemektedir. Çalışanların örgütleri gibi hissetmelerini sağlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşı yatkınlıklarını teşvik etmek için örgütlerin, çalışanların örgütsel demokrasi algılarını açığa çıkarmak ve / veya bu

görüşü daha da güçlendirmek için etkili demokratik uygulamaları aktive etmeleri önerilmektedir.

Özdemir (2010) çalışmasında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini incelemiştir. Ankara ilinde 172 öğretmen üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin ortaklaşa davranışlarının ve çalışan odaklı yaklaşımlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

İplik (2009), 79 süpermarket çalışanı üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel adaletin ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Süpermarket çalışanları bağlamında ilk kez yapılması doğrultusunda literatürdeki önceki çalışmalardan farklılık gösteren bu araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir.

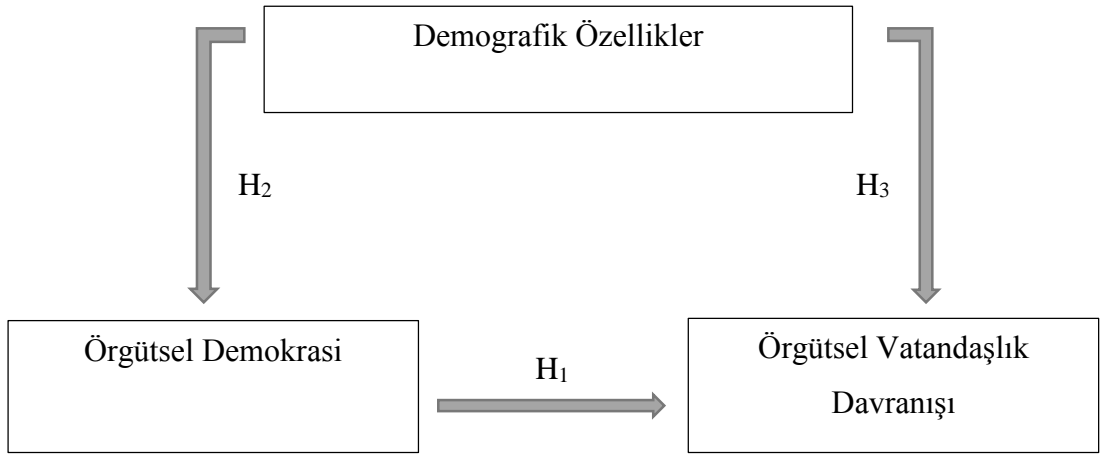
3.2. Yöntem

3.2.1. Araştırmanın Tipi

Araştırmada açıklayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı araştırmaların temel amacı betimlemekten öte, bazı şeylerin neden ya da nasıl olduğuna yönelik temel açıklamalarda bulunmaktır. Bu araştırmalar, olgulara ilişkin çeşitli değişkenler arasında nedensel ilişkiler bulmaya ve sosyal olguları bu nedensellik üzerinden açıklamaya çalışırlar. Bu araştırmada da anket formu kapsamında belli bir kesit zamanda veriler elde edilmiştir. Anketler Ağustos-Ekim 2018 tarihleri arasındaki 2 aylık dönemde uygulanmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Literatürde örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen çalışma oldukça sınırlıdır. Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerindeki etkilerini tespit etmek üzere model aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Örgütsel demokrasi algısı örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü doğrudan etkilemektedir.

H₂: Demografik özellikler örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₁: Cinsiyet örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₂: Yaş örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₃: Eğitim durumu örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₄: Medeni durum örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₅: Sektördeki deneyim yılı örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₂₆: İşyerindeki pozisyon örgütsel demokrasi algısı üzerinde etkilidir.

H₃: Demografik özellikler örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₁: Cinsiyet örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₂: Yaş örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₃: Eğitim durumu örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₄: Medeni durum örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₅: Sektördeki deneyim yılı örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

H₃₆: İşyerindeki pozisyon örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerinde etkilidir.

3.2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel bir bankanın İstanbul ili Avrupa Yakası'nda faaliyetlerinde bulunan şubelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemiyle 120 banka personeline ulaşılmış ve çalışma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında banka personelinin zaman yetersizlikleri ve anket katılım gösterme konusundaki isteksizlikleri nedeniyle yalnızca 120 banka personeline ulaşılabilmektedir. Banka personeli ile görüşmeler yüz yüze şekilde gerçekleştirilmiştir. Banka personelinin anketi doldurmasından önce anketle ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Anketin yalnızca bilimsel araştırmada kullanılacağı ve kimlik bilgilerinin gizli kalacağına dair bilgiler banka personeline sunulmuştur.

3.2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik sorular, ikinci bölümde örgütsel demokrasi ölçeği ve üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yer almaktadır.

3.2.4.1. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik yapılmış 28 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik'tir. Ölçek Örgütsel Demokrasi algısını katılım-Eleştiri (8 madde: 1-8. maddeler), Şeffaflık (6 madde: 9-14. maddeler), Adalet (5 madde: 15-19. maddeler), Eşitlik (6 madde: 20-25. maddeler) ve Hesap Verebilirlik (3 madde: 26-28. maddeler) boyutları altında ölçmek üzere oluşturulmuş bir ölçektir. Ölçek 5'li likert formundadır. Bu araştırmada Cronbach's Alpha katsayıları Eleştiri alt boyutu için 0,805, Şeffaflık alt boyutu için 0,718,

Adalet alt boyutu için 0,712, Eşitlik alt boyutu için 0,725 ve Hesap Verebilirlik alt boyutu için 0,786 olarak tespit edilmiştir.

3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Podsakoff vd. (1990, 262) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe güvenilirliği ve geçerliliği Ankara'daki Ostim ve İvedik sanayi bölgelerinde çalışan işletmeler üzerine çalışma yürüten Ünüvar (2006, 66) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyutludur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği toplamda 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert formundadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,728 olarak tespit edilmiştir.

3.1.5. Veri Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Veri girişleri öncelikle EXCEL programı üzerinden yapılmış ve EXCEL programından SPSS programına aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, ortalama gibi tanımlayıcı istatistiklerden ve ilişki analizleri kullanılmıştır. Araştırmada H_1 hipotezinin analizinde EKKY (En Küçük Kareler Yöntemi) kullanılmıştır. EKKY modeli, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla kurulan ekonometrik bir modeldir. Bu çalışmada bağımsız değişkenler örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutları ve bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğidir. H_2 ve H_3 modellerinin tespitinde ise t testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. Test seçiminde Kolmogorov-Smirnov normal dağılım test sınaması yapılmıştır. Farksızlık testlerinde Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda olasılık (p) değeri $p=0,05$ 'in altında kalan boyutlar parametrik olmayan testlere (Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis H) tabi tutulurken, olasılık (p) değeri $p=0,05$ 'in üzerinde olan boyutlar parametrik testlere (T-Testi ve Anova) tabi tutulmaktadır. Verilerin normal dağılım koşulları sağladığı tespit edilmiş ve parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Araştırmada EKKY ile belirlenen modelin varsayımları sağlayıp sağlamadığını tespit etmek için Durbin Watson Normallik testi ve değişen varyans için White Testi uygulanmıştır.

3.3. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde saha araştırması kapsamında elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Bulgular bölümünde yer alan tablolar anket verileri doğrultusunda hazırlanmıştır.

3.3.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde demografik özelliklere yönelik bulgulara ilişkin istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

(n=120)	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	58	48,3
Erkek	62	51,7
Yaş		
20-29	14	11,7
30-39	40	33,3
40-49	45	37,5
50 ve üzeri	21	17,5
Eğitim Durumu		
Lisans	84	70,0
Lisansüstü	36	30,0
Medeni Durum		
Bekâr	41	34,2
Evli	79	65,8
Sektördeki Deneyim Yılı		
1-5 yıl	14	11,7
6-10 yıl	46	38,3
11-15 yıl	37	30,8
16 yıl ve üzeri	23	19,2
İşyerindeki Pozisyon		
Yönetici-İdareci	9	7,5
Çalışan	111	92,5

Araştırmaya katılanların %51,7'si erkek, %37,5'i 40-49 yaş arasında, %70'i lisans eğitimine sahip, %65,8'i evli, %38,3'ü 6-10 yıllık sektörel deneyime sahip ve %92,5'i çalışan konumunda iş yapmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Demokrasi Algısına Yönelik Bulgular

Tablo 4. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Normal Dağılım "Z"	P
Eleştiri	24,67	7,60	1,210	0,095
Şeffaflık	18,71	5,18	1,002	0,116
Adalet	17,55	4,13	1,233	0,082
Eşitlik	21,67	4,41	0,923	0,362
Hesap Verebilirlik	10,97	2,29	1,176	0,126

Not: p= Olasılık Değeri

Örgütsel demokrasi algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler ve Kolmogorov – Smirnov test sonuçları incelendiğinde, test sonuçları doğrultusunda tüm alt boyutların normal dağılım koşullarını sağladığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Eleştiri	Kadın	58	25,09	7,33	0,559	0,577
	Erkek	62	24,28	7,88		
Şeffaflık	Kadın	58	19,09	5,36	0,754	0,453
	Erkek	62	18,35	5,02		
Adalet	Kadın	58	17,60	4,33	0,115	0,908
	Erkek	62	17,51	3,98		
Eşitlik	Kadın	58	21,95	4,47	0,650	0,517
	Erkek	62	21,42	4,38		
Hesap Verebilirlik	Kadın	58	10,91	2,45	0,243	0,809
	Erkek	62	11,02	2,15		

Not: p= Olasılık Değeri

t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, cinsiyete göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri,

şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Katılımcıların cinsiyetleri, örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili değildir. Kadın ve erkeklerin örgütsel demokrasi algıları benzerdir.

Tablo 6. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	F	p
Eleştiri	20-29	14	25,93	6,36	0,838	0,476
	30-39	40	25,63	6,98		
	40-49	45	24,46	8,41		
	50 ve üzeri	21	22,55	7,72		
Şeffaflık	20-29	14	19,07	4,61	0,475	0,700
	30-39	40	19,17	5,36		
	40-49	45	18,79	5,58		
	50 ve üzeri	21	17,50	4,49		
Adalet	20-29	14	17,43	3,89	0,276	0,871
	30-39	40	17,36	4,83		
	40-49	45	17,78	3,90		
	50 ve üzeri	21	17,50	3,56		
Eşitlik	20-29	14	22,07	4,14	0,350	0,729
	30-39	40	21,82	4,73		
	40-49	45	21,67	4,72		
	50 ve üzeri	21	21,14	3,41		
Hesap Verebilirlik	20-29	14	10,93	2,43	0,265	0,878
	30-39	40	10,85	2,63		
	40-49	45	11,02	2,19		
	50 ve üzeri	21	11,10	1,81		

Not: p= Olasılık Değeri
F=ANOVA test istatistiği

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, yaşa göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Katılımcıların yaşları, örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili değildir. Farklı yaş grubundaki katılımcıların örgütsel demokrasi algıları benzerdir. Örgütte yaşa göre algılanan demokrasi algısı farklı değildir.

Tablo 7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Eleştiri	Lisans	84	24,76	7,87	0,190	0,849
	Lisansüstü	36	24,45	6,97		
Şeffaflık	Lisans	84	18,86	5,20	0,461	0,646
	Lisansüstü	36	18,36	5,20		
Adalet	Lisans	84	17,73	4,30	0,722	0,472
	Lisansüstü	36	17,12	3,73		
Eşitlik	Lisans	84	21,79	4,74	0,433	0,666
	Lisansüstü	36	21,40	3,53		
Hesap Verebilirlik	Lisans	84	10,93	2,35	0,278	0,782
	Lisansüstü	36	11,06	2,19		

Not: p= Olasılık Değeri

t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan banka personelinin eğitim durumları, örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili bir faktör değildir. Banka personelinin eğitim seviyesinin lisans ve lisansüstü olması bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Banka personelinin eğitim durumunun benzer olması, örgütsel demokrasi algısının da benzer olmasına neden olabilir.

Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Eleştiri	Bekâr	41	23,47	7,83	1,204	0,231
	Evli	79	25,31	7,45		
Şeffaflık	Bekâr	41	18,97	5,23	0,378	0,706
	Evli	79	18,58	5,19		
Adalet	Bekâr	41	17,34	4,14	0,400	0,690
	Evli	79	17,66	4,15		
Eşitlik	Bekâr	41	21,22	4,77	0,810	0,419
	Evli	79	21,91	4,22		
Hesap Verebilirlik	Bekâr	41	10,68	2,43	0,985	0,327
	Evli	79	11,11	2,22		

Not: p= Olasılık Değeri
t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan banka personelinin medeni durumları, örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili bir faktör değildir. Banka personelinin evli veya bekâr olması, örgütsel demokrasi algılarını farklılaştırmamaktadır. Evli ve bekâr banka personeli benzer örgütsel demokrasi algısına sahiptir.

Tablo 9. Sektördeki Deneyim Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	F	p
Eleştiri	1-5 yıl	14	24,91	4,13	1,111	0,348
	6-10 yıl	46	26,00	8,23		
	11-15 yıl	37	24,26	6,66		
	16 yıl ve üzeri	23	22,35	8,90		
Şeffaflık	1-5 yıl	14	18,75	3,51	0,323	0,809
	6-10 yıl	46	19,18	5,81		
	11-15 yıl	37	18,03	4,63		
	16 yıl ve üzeri	23	18,85	5,64		
Adalet	1-5 yıl	14	17,69	3,54	0,288	0,834
	6-10 yıl	46	17,72	4,42		
	11-15 yıl	37	17,75	4,09		
	16 yıl ve üzeri	23	16,83	4,09		
Eşitlik	1-5 yıl	14	22,31	4,38	1,140	0,336
	6-10 yıl	46	22,41	4,41		
	11-15 yıl	37	21,22	4,65		
	16 yıl ve üzeri	23	20,57	3,97		
Hesap Verebilirlik	1-5 yıl	14	10,71	2,09	0,346	0,792
	6-10 yıl	46	11,00	2,55		
	11-15 yıl	37	11,22	2,11		
	16 yıl ve üzeri	23	10,65	2,22		

Not: p= Olasılık Değeri
t=ANOVA test istatistiği

Katılımcıların sektörde deneyim yılı değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, sektörde deneyim yılına göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Araştırmaya katılan banka personelin sektördeki deneyim yılları örgütsel demokrasi algıları üzerinde etkili bir faktör değildir. Farklı sektörel deneyime sahip olan banka çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları benzerdir.

Tablo 10. İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Demokrasi Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Eleştiri	Yönetici-İdareci	9	24,22	8,36	0,185	0,854
	Çalışan	111	24,71	7,57		
Şeffaflık	Yönetici-İdareci	9	19,33	5,91	0,372	0,711
	Çalışan	111	18,66	5,14		
Adalet	Yönetici-İdareci	9	17,44	5,45	0,080	0,936
	Çalışan	111	17,56	4,04		
Eşitlik	Yönetici-İdareci	9	21,89	3,75	0,153	0,879
	Çalışan	111	21,65	4,47		
Hesap Verebilirlik	Yönetici-İdareci	9	10,67	2,35	0,406	0,686
	Çalışan	111	10,99	2,30		

Not: p= Olasılık Değeri
t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların işyerindeki pozisyon değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, işyerindeki pozisyona göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Yönetici-idareci veya çalışan olarak bankada görev yapan personelin örgütsel demokrasi algısı benzerdir. Bu durum bankada yönetici konumunda olan veya olmayan tüm çalışanlara eşit demokratik yaklaşımların sergilendiğini göstermektedir.

3.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yönelik Bulgular

Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları

Ölçek/Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Normal Dağılım "Z"	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	88,02	15,99	0,926	0,357

Not: p= Olasılık Değeri

Örgütsel vatandaşlık algısına yönelik tanımlayıcı istatistikler ve Kolmogorov – Smirnov test sonuçları incelendiğinde, test sonuçları doğrultusunda ölçeğin normal dağılım koşullarını sağladığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kadın	58	88,04	17,54	0,012	0,991
	Erkek	62	88,00	14,50		

Not: p= Olasılık Değeri

t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Kadın ve erkek banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları farklılık göstermemektedir. Cinsiyet faktörü bankalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde etkili bir faktör değildir.

Tablo 13. Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20-29	14	88,00	15,79	0,231	0,828
	30-39	40	86,76	19,30		
	40-49	45	89,29	14,93		
	50 ve üzeri	21	87,71	12,21		

Not: p= Olasılık Değeri

t=ANOVA test istatistiği

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı yaş grubundaki banka çalışanlarının

örgütsel vatandaşlık davranışı algıları farklılık göstermemektedir. Yaş faktörü bankalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde etkili bir faktör değildir.

Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lisans	84	88,51	16,51	2,321	0,000
	Lisansüstü	36	84,75	14,76		

Not: p= Olasılık Değeri

t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre lisans eğitime sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları, lisansüstü eğitime sahip bireylere göre daha yüksektir. Lisansüstü eğitime sahip çalışanların yeni iş bulma potansiyellerini daha yüksek olarak görmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını zayıflatıyor olabilir.

Tablo 15. Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Bekâr	41	87,54	15,44	0,230	0,819
	Evli	79	88,27	16,37		

Not: p= Olasılık Değeri

t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Evli veya bekâr banka

çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları farklılık göstermemektedir. Medeni durum faktörü bankalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde etkili bir faktör değildir.

Tablo 16. Sektördeki Deneyim Yılı Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	F	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1-5 yıl	14	88,31	15,91	0,709	0,549
	6-10 yıl	46	89,58	17,50		
	11-15 yıl	37	88,80	14,54		
	16 yıl ve üzeri	23	83,74	15,46		

Not: p= Olasılık Değeri
t=ANOVA test istatistiği

Katılımcıların sektörde deneyim yılı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, sektörde deneyim yılına göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklı sektörel deneyime sahip banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı algıları farklılık göstermemektedir. Sektörel deneyim faktörü bankalarda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları üzerinde etkili bir faktör değildir.

Tablo 17. İşyerindeki Pozisyon Değişkenine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı

		n	Ortalama	Std. sapma	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yönetici-İdareci	9	88,85	18,11	3,210	0,000
	Çalışan	111	83,04	15,92		

Not: p= Olasılık Değeri
t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği

Katılımcıların işyerindeki pozisyon değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, işyerindeki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Buna göre

yönetici-idareci pozisyonuna sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları çalışanlara göre daha yüksektir. Yönetici ve idarecilerin bankalarda daha yüksek sorumluluk almaları, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını yükselten neden olarak değerlendirilebilir.

3.3.4. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 18. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Katsayı	t	p
Bağımsız Değişken: Örgütsel Demokrasi	Eleştiri	-0,068	1,846	0,069
	Şeffaflık	0,074	2,207	0,030
	Adalet	0,454	10,969	0,000
	Eşitlik	0,501	14,168	0,000
	Hesap Verebilirlik	0,105	2,708	0,008
R²: 0,741 F: p=000<0,05 DW: 1,874 White Test: p=0,4512>0,05				

Not: p= Olasılık Değeri
t=Bağımsız Örneklem için t test istatistiği
F=F-Test istatistiği
R2: Regresyon Katsayısı
DW: Durbin Watson

Modelde bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışı ve bağımsız değişkenler örgütsel demokrasi ölçeğinin alt boyutları olan eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirliktir.

Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde eleştiri alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmadığı tespit edilmişken ($p>0,05$), şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir ($p<0,05$). Etki pozitif yönlüdür. Örgütte şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik algılarının yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışı algısını da yükseltmektedir.

R2 değeri incelendiğinde, değerin 0,741 olduğu görülmektedir. Örgütsel demokrasi alt boyutları olan Şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik algıları örgütsel vatandaşlık davranışı algısını %74,1 oranında açıklamaktadır. Ayrıca model normal dağılmakta ve varyans varsayımını sağlamaktadır (DW:1,874>1,636; White Test: p=0,4512>0,05).



SONUÇ

Bu araştırmada bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel demokrasi ve örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bankacılık sektöründe çalışanların demokratik yaklaşımlara yönelik algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkileyecektir. Bu durum banka çalışanlarının performanslarını arttırarak, bankanın verimliliğini önemli düzeyde olumlu yönde etkileyecektir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %51,7'si erkek, %37,5'i 40-49 yaş arasında, %70'i lisans eğitimine sahip, %65,8'i evli, %38,3'ü 6-10 yıllık sektörel deneyime sahip ve %92,5'i çalışan konumunda iş yapmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, cinsiyete göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, yaşa göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların sektörde deneyim yılı değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, sektörde deneyim yılına göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyon değişkenine göre örgütsel demokrasi algıları incelendiğinde, işyerindeki pozisyona göre örgütsel demokrasi alt boyutlarının (eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik) farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, yaşa göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre lisans eğitime sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları, lisansüstü eğitime sahip bireylere göre daha yüksektir.

Katılımcıların medeni durum değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların sektörde deneyim yılı değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, sektörde deneyim yılına göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyon değişkenine göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısı incelendiğinde, işyerindeki pozisyona göre örgütsel vatandaşlık davranışı algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre yönetici-idareci pozisyonuna sahip katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı algıları çalışanlara göre daha yüksektir.

Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde eleştiri alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili

olmadığı tespit edilmişken, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkilidir. Etki pozitif yönlüdür. Örgütte şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik algılarının yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışı algısını da yükseltmektedir.

Bankacılık sektöründe çalışanların demokrasi algıları, örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu yönde desteklemektedir. Bankacılık sektöründe çalışanlara adil yaklaşımların benimsenmesi ve ödül-ceza sisteminde eşit uygulamaların yer alması çalışanların örgütsel demokrasi algılarını olumlu yönde destekleyerek örgütsel vatandaşlık davranışını yükseltecektir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yükselmesi ise performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu araştırmada banka çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel demokrasi algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Bununla beraber elde edilen sonuçlar kapsamında öneriler şu şekildedir:

- Bankalarda demokratik yaklaşımların benimsenmesi ve her çalışana adil uygulamaların yapılması gerekmektedir.
- Çalışanların performanslarına göre ödül/ceza sisteminin adaletli ve eşit şekilde uygulanması gereklidir.
- Bu araştırma yalnızca İstanbul ilinde yapılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda farklı bölgelerde çalışma yürütülerek kentsel ve kırsal alanlardaki farklılıklar tespit edilebilir.
- Bu araştırmada yalnızca nicel veri analizlerinden faydalanılmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalarda görüşmeler yapılarak nitel veri analizleri tekniklerinden faydalanılabilir.

KAYNAKÇA

- Aryee, S., P. S. Budhwar and Z. X. Chen, "Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002, p. 267-285.
- Aslan, Ş., & Özata, M. Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009, 9(17), 94-116.
- Babacan, M., & Eriş, E. D. Pazarlamada Vekâlet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, 24(1), 89-110.
- Bakan, İ., Güler, B., & Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22(4): 1031-1048.
- Cohen, A., & Vigoda, E. Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 2000, 32(5), 596-624.
- Coppedge, M., Gerring, J., Altman, D., Bernhard, M., Fish, S., Hicken, A., & Semetko, H. A. Conceptualizing and measuring democracy: A new approach. *Perspectives on Politics*, 2011, 9(2), 247-267.
- Çelik, M. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2007.
- De Tocqueville, A. Amerika'da demokrasi. İletişim Yayınları, 2017

- Dyne, L. V., D. Vandewalle, T. Kostova, M. E. Latham and L. L. Cummings, "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-work Setting", *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 2000, p. 3-23.
- Erdem, F. S. Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Farh, J. L., C. B. Zhong and D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, Vol: 15, No: 2, 2004, p. 241-253.
- Geçkil, T., & Tikici, M. Örgütsel Demokrasi Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 2015, 48(4).
- Geçkil, T., & Tikici, M. Hospital employees' organizational democracy perceptions and its effects on organizational citizenship behaviors. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 2016, 3(2), 123-136.
- Graham, J. W., Dienesch, R. M., & Van Dyne, L. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(4), 765-802.
- Gökçe, A. F. Teoriden Uygulamaya Demokrasi Çelişkisi. *Yasama Dergisi Parlamento Hukuku Özel Sayısı*, 2013, (24), 59-77.
- İplik, F.N. Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2009, 25: 107-118.

- Jassem, Z. A. The Arabic origins of English and Indo-European" democratic terms": A radical linguistic theory approach. *Journal of English Language and Literature*, 2015, 2(2), 111-139.
- Karabey, C. N., & İşcan, Ö. F. Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21(2): 231-241.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh, "Citizenship Behaviour and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, Vol: 37, No: 3, 1994, p. 656-669.
- Korkmaz, C., & Arabacı, İ. B. İlköğretim ve ortaöğretim okulları öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık algıları (Malatya İli Örneği). *İlköğretim Online*, 2013, 12(3).
- Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 2003, s. 1-19.
- Lepine, J. A., A. Erez and D. E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology* Vol: 87, No: 1, 2002, p. 52-65.
- Matthijs Bal, P., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 2010, 25(3), 252-273.
- Nişancı, Z. N. Göçmen girişimcilik üzerine: Pittsburgh'daki Türk girişimciler. *JED / GKD* 2015, 10(1): 1-28.
- Organ, D. W. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 1997, 10(2), 85-97.
- Özdemir, A. İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2010, 16(1), 93-112.

- Özdevecioğlu, M. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 18(2), 113-130.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne and S. B. MacKenzie, "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 82, No: 2, 1997, p. 262-270.
- Samancı G. Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2007.
- Seker, S. E. Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi (Equity Theory). *YBS Ansiklopedi*. 2014, 1(2): 22-25.
- Ünüvar, T. G. An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. Unpublished Ph. D. dissertation, ODTU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Wang, L., X. Chu and J. Ni, "Leader-member Exchange And Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective From Perceived Insider Status And 267 Chinese Traditionality", *Higher Education Press and Springer-Verlag*, 4(1), 2010, p. 148-169
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 2009, 30(8), 1127-1149.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard and J. M. Werner, "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, p. 513-530.
- Yener, M. ve Akyol, S. E. "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, (14): 255 – 271.

EKLER

ANKET FORMU

1. Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız

- 20–29
 30–39
 40–49
 50 ve üzeri

3. Eğitiminiz

- Lisans
 Lisansüstü

4. Medeni Durumunuz

- Bekâr
 Evli

5. Sektöründeki Deneyim Yılıınız

- 1 - 5 yıl
 6-10 yıl
 11-15 yıl
 16 yıl ve üzeri

6. İşyerindeki Pozisyonunuz

- Yönetici-İdareci
 Çalışan

ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ÖLÇEĞİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir					
2. Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır					
3. Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır					

4. Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler					
5. Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim					
6. Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir					
7. Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır					
8. Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır					
9. Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir					
10. Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür					
11. Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler					
12. Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır					
13. Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır					
14. Kurumum çalışanların eğitim olarak gelişmesini destekler					
15. Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır					
16. Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir					
17. Görev dağılımında liyakat dikkate alınır					
18. Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır					
19. Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir					
20. Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez					
21. Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur					
22. Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır					
23. Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır					
24. Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez					
25. Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum					

26. İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir					
27. Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir					
28. Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir					

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İş yükü ağır olan kişilere yardım ederim.					
2. Ağlamayan bebeğe meme verilmez! tabirindeki bebek gibi davranırım.					
3. Aldığım paranın hakkını vermem gerektiğine inanırım.					
4. Önemsiz konular hakkında yakınlık çok zaman harcarım.					
5. Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkartmaktan kaçınırım.					
6. Gelişmeleri düzenli olarak takip eder ve haberdar olurum.					
7. Pireyi deve yapma eğiliminde değilimdir.					
8. Hareketlerimin iş arkadaşlarıma üzerinde yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.					
9. Zorunlu olmasa da önemli olan toplantılara katılırım.					
10. İş arkadaşlarıma yardım etmeye her zaman hazırım.					
11. Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak faaliyetlere katılırım.					
12. Kurumla ilgili duyuruları, mesajları ve diğer yazılı materyalleri takip eder ve okurum.					
13. İşe gelememiş arkadaşlarıma yardım ederim.					
14. Başkalarının hakkını ihlal etmem.					
15. İşle ilgili sorunları olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.					
16. Olumlu şeyler yerine daima yanlışlar üzerine odaklanırım.					
17. Diğer çalışanlarla ilgili olabilecek sorunları engellemek için önlemler alırım.					
18. İşe devamlılığım ortalamanın üstündedir.					
19. Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum.					
20. Davranışlarıma diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini göz önüne alırım.					

21. Fazladan molalar vermem.					
22. Kimse görmese de kurumun kurallarına ve düzenlemelerine uyarım.					
23. Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
24. En vicdanlı çalışanlardan biriyimdir.					



ÖZGEÇMİŞ

6 Mart 1988 Giresun/ Görele doğumluyum. Gülsuyu İlköğretim Okulu ve Hasan Şadoğlu Lisesi'ni tamamladıktan sonra Dumlupınar Üniversitesi İİBF İktisat Bölümü'nü bitirdim. Halen Beykent Üniversite'nde yüksek lisansımı yapmaktayım.

2012-2018 dönemi itibariyle Halkbankası'nda çalışmaktayım.

Hanife BARUTCU

