

T.C.  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN  
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
ORHAN NAKİŞ**

**Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Bilgin ŞENEL**

**TUNCELİ – 2018**



**T.C.  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN  
YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orhan NAKIŞ  
(10120300115)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 11.06.2018**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 04.07.2018**

**DANIŞMAN  
DOÇ. DR. BİLGİN ŞENEL**

**TEMMUZ – 2018**

Orhan NAKIŞ tarafından hazırlanan "DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ" adlı bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Bilgin ŞENEL

Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından **oy birliği/oy çokluğu** ile İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. Bu tez, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

Başkan: Doç. Dr. Bilgin ŞENEL (M.Ü)

Üye: Doç. Dr. Mine ŞENEL (M.Ü)

Üye: Dr. Öğr.Üyesi Tuncay GENÇOĞLU (F.Ü)

Tarih: 04.07.2018

Dr. Öğr. Üyesi Zeynel ÇILGIN

Enstitü Müdürü

Bu çalışma, Munzur Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

Proje No: YLTUB016-17

**T.C.**  
**MUNZUR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Munzur Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu, bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğine beyan ederim.

**Orhan NAKIŞ**  
**Tunceli - 2018**

## ÖNSÖZ

Zorlu ve uzun soluklu yüksek lisans eğitimimin her anında değerli destek ve katkılarını esirgemeyen, bu tezi hazırlamamda beni sürekli destekleyen, çalışmalarına bilgi ve tecrübelerini aktararak yol gösteren danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Bilgin ŞENEL'e verdiği destek ve gösterdiği çabadan dolayı teşekkürü bir borç biliyorum.

Bu tez çalışmasının Munzur Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından YLTUB016-17 nolu proje ile desteklemesindeki katkılarından dolayı Munzur Üniversitesi'nin Sayın Rektörü Prof. Dr. Ubeyde İPEK hocamıza,

Ayrıca beni her konuda destekleyen, bu çalışmamda da desteğini esirgemeyen Munzur Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı değerli hocam Doç. Dr. Mine ŞENEL'e,

Tez çalışmam boyunca tarafıma sağladığı destekten dolayı Munzur Üniversitesi Mühendislik Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölüm Başkanı Dr. Öğr. Üyesi Selim CEMALGİL'e,

Araştırmam sırasında gösterdikleri ilgi ve desteklerinden dolayı Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere,

Hayatımın her anında yanımda olan, beni her konuda destekleyen ve bu uzun süreli çalışmamda büyük bir özveride bulunan sevgili eşim Burçin NAKIŞ'a sonsuz teşekkür ederim.

**Orhan NAKIŞ**

**Tunceli - 2018**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vii
ABSTRACT .....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
TABLolar LİSTESİ .....	x
EKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	6
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	6
1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI .....	7
1.2. KÜLTÜRÜN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	9
1.2.1. Kültür Kavramının Tanımı .....	9
1.2.2. Kültür Çeşitleri .....	12
1.2.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür .....	12
1.2.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür .....	13
1.2.2.3. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür .....	14
1.2.3. Kültürün Özellikleri.....	15
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	16
1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı .....	17
1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	20
1.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	23
1.3.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri .....	25
1.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	26
1.3.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları .....	27
1.3.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler .....	28
1.3.5.2.1.Örgütün Kurucusunun Etkisi .....	29
1.3.5.2.2.Örgütün Çevresinin Etkisi .....	30

1.3.5.2.3.Örgüt Üyelerinin Etkisi .....	31
1.3.6. Örgüt Kültürünün Yararları .....	31
1.3.7. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları .....	33
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ .....	35
1.4.1. Harrison ve Handy Modeli .....	35
1.4.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli .....	37
1.4.3. Cameron ve Quinn Modeli .....	40
1.4.4. Parsons "AGIL" Modeli .....	42
1.4.5. Schein Modeli.....	43
1.4.6. Kilmann Modeli.....	44
1.4.7. Hofstede Modeli .....	45
1.4.8. Peters ve Waterman Modeli .....	47
1.4.9. Deal ve Kennedy Modeli.....	49
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR.....	50
1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi.....	51
1.5.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği İlişkisi .....	51
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi.....	52
1.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi İlişkisi .....	53
1.5.5. Örgüt Kültürü ve İletişim İlişkisi.....	54
1.5.6. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi .....	55
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ .....	56
1.6.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri .....	57
1.6.1.1. Değerler .....	57
1.6.1.2. İnançlar .....	57
1.6.1.3. Normlar.....	58
1.6.2. Örgüt Kültürünün Yan Öğeleri.....	58
1.6.2.1. Törenler .....	59
1.6.2.2. Hikâyeler .....	59
1.6.2.3. Mitler .....	60
1.6.2.4. Semboller.....	60
1.6.2.5. Dil.....	61
1.6.2.6. Kahramanlar .....	61
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI.....	62

1.7.1.	Bireysel Özerklik.....	63
1.7.2.	Örgütsel Yapı.....	63
1.7.3.	Örgütsel Destek .....	64
1.7.4.	Örgütsel Kimlik .....	65
1.7.5.	Örgütsel Adalet.....	66
1.7.6.	Çatışmada Hoşgörü.....	66
1.7.7.	Risk Üstlenmeye Teşvik.....	67
1.8.	ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ .....	68
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>		<b>71</b>
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>		<b>71</b>
2.1.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI .....	72
2.2.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHÇESİ.....	76
2.3.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ .....	78
2.4.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TÜRLERİ.....	80
2.4.1.	Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	81
2.4.1.1.	Organizasyon Hedefli Davranışlar .....	81
2.4.1.2.	Çalışan Hedefli Davranışlar.....	81
2.4.2.	Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	82
2.4.2.1.	Olumlu Aktif Davranışlar .....	82
2.4.2.2.	Olumlu Sakınma Davranışları .....	82
2.5.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ GELİŞİMİNE KATKI YAPAN ÇALIŞMALAR.....	83
2.5.1.	Chester Barnard'ın Çalışmaları .....	84
2.5.2.	Katz ve Kahn'ın Çalışmaları .....	85
2.5.3.	Bateman ve Smith'in Çalışmaları.....	86
2.5.4.	Peter M. Blau'nun Çalışmaları .....	86
2.5.5.	Roethlisberger ve Dickson'un Çalışmaları.....	88
2.5.6.	Dennis Organ'ın Çalışmaları .....	88
2.5.7.	Podsakoff, MacKenzie ve Marc Bolino'nun Çalışmaları.....	90
2.6.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TEMELİNİ OLUŞTURAN TEORİLER.....	90
2.6.1.	Sosyal Değişim Teorisi.....	90
2.6.2.	Eşitlik Teorisi .....	91

2.6.3.	Lider-Üye Etkileşim Teorisi .....	92
2.6.4.	Karşılıklılık Norm Teorisi .....	93
2.6.5.	Vekalet Teorisi .....	93
2.7.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ.....	94
2.8.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI .....	96
2.8.1.	Özgecilik/Diğergamlık (Altruizm) .....	97
2.8.2.	Nezaket (Courtesy) .....	97
2.8.3.	Vicdanlılık (Conscientiousness).....	98
2.8.4.	Centilmenlik/Sportmenlik (Sportmanship) .....	98
2.8.5.	Sivil Erdem (Civic Virtue).....	99
2.9.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER.....	100
2.9.1.	Kişisel Faktörler .....	100
2.9.1.1.	Örgütsel Bağlılık .....	100
2.9.1.2.	Kişilik Özellikleri .....	101
2.9.1.3.	Bireyin Ruhsal Durumu.....	101
2.9.1.4.	İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	102
2.9.1.5.	Örgütsel Adalet.....	102
2.9.1.6.	İhtiyaçlar.....	103
2.9.1.7.	Demografik Özellikler.....	103
2.9.2.	Çevresel/Durumsal Faktörler.....	104
2.9.2.1.	İşin Özellikleri .....	104
2.9.2.2.	Liderin Özellikleri .....	105
2.9.2.3.	Örgütün Özellikleri.....	106
2.10.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI.....	106
2.11.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	108
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>		<b>113</b>
<b>DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ .....</b>		<b>113</b>
3.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	113
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI .....	113

3.3.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	114
3.4.	ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	115
3.5.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	116
3.6.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	116
3.6.1.	Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve Araştırmanın Modeli.....	117
3.6.2.	Araştırmanın Hipotezleri .....	119
3.6.3.	Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	119
3.6.4.	Veri Toplama Aracı .....	120
3.6.4.1.	Demografik Özellikler Formu .....	120
3.6.4.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği.....	120
3.6.4.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği .....	121
3.6.5.	Verilerin Analizi .....	121
3.7.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU .....	121
3.7.1.	Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Bulgular .....	122
3.7.2.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları .....	125
3.7.3.	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	127
3.7.4.	Akademisyenlerin Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları ve Ortalamalar .....	129
3.7.5.	Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü İle İlişkisine Ait t-testi ve Anova Analizleri .....	131
3.7.6.	Demografik Özelliklerin ÖVD İle İlişkisine Ait t-testi ve Anova Analizleri...	133
3.7.7.	Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analizler ve Bulgular .....	136
3.7.7.1.	Örgüt Kültürü Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	137
3.7.7.2.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	141
3.7.7.3.	Örgüt Kültürü Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları.....	151
	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>154</b>
	<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>160</b>
	<b>EKLER .....</b>	<b>175</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>182</b>

## ÖZET

### DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

ORHAN NAKIŞ  
MUNZUR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
(TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. BİLGİN ŞENEL)  
TUNCELİ, 2018

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı küreselleşen ve hızlı değişim ve gelişim gösteren dünyamızda kar amacı güden veya gütmeyen bütün örgütlerin verimliliğinin ve başarısının ölçülmesinde önemli bir rol oynayan faktörlerin başında gelmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz teknoloji ve bilgi çağında zorlu rekabet koşullarında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için dünyada en zor taklit edilebilen insan kaynağı örgütler için daha önemli hale gelmektedir.

İçinde yaşadığımız küresel çağın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işgörenlerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, işgörenlerin resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük temeline dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca örgütlerin belirlemiş oldukları hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanların örgütün değerlerini, inançlarını, misyonunu, vizyonunu, felsefesini ve ortak amaçlarının toplamını temsil eden kültürel sistemi içselleştirmeleri gerekmektedir. Bu noktada da karşımıza örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık kavramları çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca araştırmada, söz konusu algıların akademisyenlerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, unvan vb.) bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmektedir. Araştırma kapsamında, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## ABSTRACT

### AN ANALYSIS OF EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF ACADEMICIANS WORKING IN EASTERN ANATOLIA REGION BY MEANS OF STRUCTURAL EQUATION MODELING

MASTER THESIS  
ORHAN NAKIŞ  
MUNZUR UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

(THESIS ADVISOR: DOÇ. DR. BİLGİN ŞENEL)

TUNCELİ, 2018

Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior plays a major role in assessing efficiency and success of all organizations in our global and rapidly changing world. Particularly, in the age of information and technology, human resources (not capable being easily imitated) become significant for the survival of the organizations in tough competitive environment.

In the rapidly changing and developing global world, that personnel fulfill their duties and responsibilities in accordance with merely official job descriptions is insufficient for today's institutions and organizations to be successful and to sustain their success. Within this framework, in order to continue their activities and achieve success despite changing and developing conditions, it is a necessity that personnel should perform extra behaviors based on volunteerism rather than the formal role requirements. To this end, personnel should internalize the organizational values, beliefs, mission, vision, philosophy and common interests so that organizations can achieve their goals. At this point, such concepts as organizational culture and organizational citizenship become more significant.

The purpose of this study is to reveal the effect of organizational culture of the academicians working in public universities in the Eastern Anatolia Region on organizational citizenship behaviors. Furthermore, this research investigates whether given findings differ according to the demographic characteristics (gender, age, title, etc.) of the academics. Within the scope of the research, a field research was conducted for the academicians working in the public universities in the Eastern Anatolia Region.

**Keywords:** Organization, Culture, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1: Harrison'un Kültür Sınıflaması.....	35
Şekil 2: Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli.....	40
Şekil 3: Parsons AGIL Örgüt Kültürü Modeli .....	42
Şekil 4 : Örgütsel Sosyalleşme .....	53
Şekil 5: Örgüt Kültürünün Boyutları .....	62
Şekil 6: Araştırmanın Modeli .....	118
Şekil 7: Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait t- testi Analizi .....	131
Şekil 8: Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi .....	131
Şekil 9: Cinsiyet ve ÖVD Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi.....	133
Şekil 10: Medeni Durum ve ÖVD Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi .....	134
Şekil 11: Örgüt Kültürü Standart Solution Değerleri .....	137
Şekil 12: Örgüt Kültürü t Değerleri Sonuçları .....	138
Şekil 13: Örgüt Vatandaşlık Davranışı Standart Solution Değerleri.....	141
Şekil 14: Örgüt Vatandaşlık Davranışı t Değeri Sonuçları .....	142
Şekil 15: Örgüt Kültürü Standart Solition Grafiği .....	144
Şekil 16: Örgüt Kültürü t Değeri Grafiği .....	145
Şekil 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Standart Solition Grafiği.....	145
Şekil 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı t değeri Grafiği.....	146
Şekil 19: Kurumsal Modele İlişkin t değeri Grafiği .....	147
Şekil 20: Kuramsal Modele İlişkin Yol Şeması .....	148

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

Tablo 1: Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	14
Tablo 2: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	38
Tablo 3: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	39
Tablo 4: Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli .....	49
Tablo 5: Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	122
Tablo 6: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları .....	122
Tablo 7: Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları.....	123
Tablo 8: Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	123
Tablo 9: Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları .....	123
Tablo 10: Akademisyenlerin Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	124
Tablo 11: Akademisyenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları .....	124
Tablo 12: Akademisyenlerin Görev Yaptıkları İllere Göre Dağılımları .....	125
Tablo 13: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlilik Analizi .....	126
Tablo 14: Örgüt Kültürü Boyutlarının Güvenirlilik Analizi.....	126
Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	126
Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Güvenirlilik Analizi .....	127
Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeği KMO and Bartlett's Test .....	128
Tablo 18: ÖVD Ölçeği KMO and Bartlett's Test .....	128
Tablo 19: Örgüt Kültürü İfadelerinin Frekans Analizi.....	129
Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerinin Frekans Analizi .....	130
Tablo 21: Yaş ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	132
Tablo 22: Akademik Unvan ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	132
Tablo 23: Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	132
Tablo 24: Mesleki Tecrübe ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi .....	132
Tablo 25: Aylık Gelir ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	133
Tablo 26: Görev Yapılan İl ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	133
Tablo 27: Yaş ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	134

Tablo 28: Akademik Unvan ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	134
Tablo 29: Eğitim Durumu ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	135
Tablo 30: Mesleki Tecrübe ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	135
Tablo 31: Aylık Gelir ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	136
Tablo 32: Görev Yapılan İl ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi.....	136
Tablo 33: Örgüt Kültürü DFA Uyum İndeksleri.....	139
Tablo 34: Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Syntax.....	140
Tablo 35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA Uyum İndeksleri.....	143
Tablo 36: ÖVD Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Syntax.....	144
Tablo 37: Kuramsal Modele İlişkin Uyum Endeksleri.....	149
Tablo 38: Örgüt Kültürü YEM Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 39: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği YEM Sonuçları.....	150
Tablo 40: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi.....	153

## EKLER LİSTESİ

### Sayfa

EK-1 : Anket Formu .....	160
EK-2 : Etik Kurulu İzni .....	181
EK-3 : Özgeçmiş .....	182



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BÖ</b>	:	Bireysel Özerklik
<b>ÇH</b>	:	Çatışmada Hoşgörü
<b>DFA</b>	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>ÖA</b>	:	Örgütsel Adalet
<b>ÖD</b>	:	Örgütsel Destek
<b>ÖK</b>	:	Örgütsel Kimlik
<b>ÖY</b>	:	Örgütsel Yapı
<b>RÜT</b>	:	Risk Üstlenmeyi Teşvik
<b>ÖK</b>	:	Örgüt Kültürü
<b>ÖVD</b>	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>İKY</b>	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>TKY</b>	:	Toplam Kalite Yaklaşımı
<b>YEM</b>	:	Yapısal Eşitlik Modeli
<b>vb.</b>	:	Ve Benzeri

## GİRİŞ

Günümüzde içinde yaşadığımız bilgi ve teknoloji çağında küreselleşme nedeniyle birer açık sistem olan organizasyonlar değişken bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedirler. Sürekli değişen bir çevrede kar amacı güden veya gütmeyen her türlü örgütün başarılı olabilmesi ve hayatını devam ettirebilmesi için rekabet gücünü arttırması gerekmektedir. Rekabet gücünü yaratmada geçmişte organizasyonun yapısı, stratejiler ve teknoloji tek başına yeterli kabul edilirken artık bunların tek başlarına yeterli olmadıkları anlaşılmıştır. Bu durumun özellikle içinde bulunduğumuz çağda anlaşılması üzerine rekabet ortamındaki hızlı gelişme ve değişimler, örgütleri bir yandan insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye ve yatırım yapmaya zorlarken, diğer yandan da örgütlerin ellerindeki mevcut işgücü imkanlarından azami ölçüde yararlanmaya yöneltmektedir.

Örgütlerin yapısını şekillendiren, değiştiren, teknolojiyi oluşturan ve kullananın insan faktörü olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmelerinde, çevresel faktörlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörenlere daha çok ihtiyaç duyduğu bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Acaray vd., 2015: 139). Bu kapsamda en iyi yatırım, örgütleri gelecek kuşaklara taşıyacak olan insana yapılan yatırımdır. Dolayısıyla örgütlerin günümüz küreselleşme dünyasında, “iş odaklı” değil “insan odaklı” bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimini benimsemeleri kaçınılmaz bir hal almıştır (Şahinyan, 2011: 1). İnsanı ciddiye almayan; beklentilerini, duygularını, tutumlarını ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetlerini ispatlayamayan örgütlerin gelecekte farkı yaratmaları ve yaşamlarını sürdürmeleri imkansız bir hal alacaktır (Gürbüz, 2006: 49).

Açık birer sistem olan örgütlerin sosyal yapısı ne derecede tertipli ve mükemmel çalışırsa, organizasyon da o kadar ahenkli ve sistemli olacaktır (Kaya, 2008). Bu nedenle örgütler başarıya ulaşmak için çalışanlarının mutluluğunu sağlama yoluna gitmektedirler. İşinde mutlu olan kişi bu durumu, hem toplumsal hayatına hem de sosyal hayatına yansımaktadır. Aynı zamanda çalışan kişinin işi; ekonomik, toplumsal ve sosyal yönlerden çalışanı etkilediği gibi psikolojik yönden de hayati bir öneme sahiptir. Çünkü birey günlük

yaşantısının önemli ve büyük kısmını işinde geçirmekte, ailesi veya kendi özel hayatına ayıramadığı sürenin yaklaşık olarak üçte ikisini çalıştığı örgütte geçirmektedir. Dolayısıyla örgütlerin sahip oldukları en büyük değer çalışanlarıdır. Teknolojideki değişim ve gelişim ne kadar büyük ve hızlı olursa olsun, organizasyonların insana olan gereksinimi de asla önemini yitirmeyecektir (Erer, 2014: 3).

Bir başka söylemle örgütlerin verimli ve başarılı olabilmesi, örgütteki insan kaynağının diğer bir ifadeyle işgücü kapasitesinin verimli olması ve başarılı sonuçlar üretmesiyle çok yakından ilgilidir. Örgütlerin verimliliğine ve başarısına etki eden birçok faktörden bahsedilebilir. Ancak bu faktörler arasında, örgütlerin sahip oldukları kültür ve çalışanların gösterdikleri vatandaşlık davranışları her zaman ön planda olmuştur (Avcı, 2016: 5374).

Organizasyonların günümüz rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olmaları büyük ölçüde örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan, onlara kendilerini geliştirme imkânı ve kariyer fırsatları sunan, ayrıca onları örgüt içinde oluşturulan düzen ve ahenk sistemine dahil ederek onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgüt kültürüne bağlıdır (Kaya, 2008: 136). Örgütlerin en önemli girdisi olan çalışanların örgütün süreçlerine ilişkin farkındalıkları ve örgütün faaliyetine yönelik düşünsel katkıları oldukça önemlidir. Örgütlerin yenilikçi ve rekabet edilebilir bir kültüre ulaşmaları, ancak organizasyonun bütün kurumsal mekanizmalarını bilgiyi ve fikirleri paylaşma odaklı olmalarına bağlıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304). Örgüt üyelerinin iyi güdülenmiş, gelişime açık, sorumluluk alabilmesi, çevresel tehditleri fırsata çevirebilmesi, risk üstlenebilmesi ve verimli olması, örgütler için etkinliğin ön koşulu olarak görülmektedir. Özellikle günümüz örgütleri üyelerinden gönüllülük ve uyum sağlamaya dayalı, iş sözleşmeleriyle zorunlu hale getirilen davranışların ötesinde davranışlar sergilemelerini beklemektedir. Örneğin bir ilkokul öğretmenin görevi eğitim saatleri içerisinde öğrencilerine ders vermektir. Ancak bu öğretmenin hafta sonu tatillerinde de hiçbir karşılık beklemeden öğrencilerinin daha başarılı olmaları için ders vermesi gönüllü bir davranış olarak kabul edilebilir. Burada açıklamaya çalıştığımız bu durum da yöneticiler için arzu edilen ideal davranışları içeren örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık kavramları davranışı örgütler için önemli bir hal almıştır.

Özellikle insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişmeye başladığı 1980'li yıllarda üzerinde önemle durulan örgüt kültürü, çevresiyle bir etkileşim içinde ve sosyal bir sistem olan örgütlerin iç dinamiklerini ve başarısını yakından etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek örgütsel değişim gerekse örgütsel davranışı etkileyen örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin davranışlarına yön veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda bir bütün olarak hareket etmeye yönelten değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistem olarak görülmektedir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütlerin kuruluşundan itibaren varlıklarını sürdürdükleri süre içerisinde, hedef ve amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri hareketler, izledikleri yollar ve benimsedikleri kural ve prensipleri ifade eder. Dolayısıyla, örgütler faaliyette buldukları süre içerisinde bir kültür oluşturur, geliştirir veya değiştirirler. Örgütlerin oluşturdukları ve sahip oldukları kültür ne kadar güçlü ise örgütün çalışanları üzerinde o derece etki yaratarak onların örgüte bağlanmalarını ve bir takım gönüllü davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Böylece örgüt kültürü, örgütlerin verimliliği ve etkililiğini arttırmakta ve örgüt üyelerinin motivasyonunu, bağlılığını dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Samancı, 2006: 53).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ise son yıllarda araştırmacıların ilgisini ve dikkatini üzerine çekmiş ve bu ilgi örgütsel vatandaşlık davranışından, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, eğitim, toplum psikolojisi, endüstriyel ve iş hukuku, uluslararası işletmecilik, askeri psikoloji, ekonomi ve liderlik gibi değişik alan ve disiplinlere doğru yönelmiştir (Bolat, 2008: 117). Özellikle içinde yaşadığımız küresel çağda meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler, örgütleri değişime ve üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alarak üyelerine daha fazla önem vermelerine ve ilgi göstermelerine zorlamaktadır. Diğer yandan, gerek rekabet koşulları, gerekse örgütsel etkililik ve verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar, çalışanların biçimsel iş tanımlarının dışında, gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir (Kurt, 2011: 1).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen, resmi görev tanımlarında olmayan, örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunan ekstra rol davranışlarıdır (Yıldız, 2017: 1). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş ortamında örgütsel etkililik ve verimliliği arttırmada oldukça önemli bir

role sahiptir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde yer alan insan kaynağının işe ilişkin duygusal beklentilerinin karşılanması ve aidiyet duygularının geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü diğer rakiplerinden farklı kılarak, rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanımaktadır.

Örgütlerin en önemli hedeflerinden biri üyelerinin ve örgütlerin kendi amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesidir. Yani örgütlerin amaçlarına ulaşırken, üyelerini de amaçlarına ulaştırması; üyelerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgütün olmazsa olmaz koşuludur. Bu açıdan bakıldığında, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) bireysel ve örgütsel gayelere erişmede dengeleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 120).

Bu çalışmada örgütler açısından hayati bir öneme sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları farklı yönleriyle ele alınmıştır. Özellikle küreselleşme ile birlikte rekabetin giderek şiddetlendiği çağımızda örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri açısından hayati önem ifade eden bu iki kavramın, birbirilerini etkiledikleri varsayımı çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

En temel unsurları insan ve bilgi, en önemli amacı ise bilimsel bir ortamda etkin bir eğitim sürecini gerçekleştirmek olan üniversitelerin bu amaca hizmet edecek uygun bir üniversite kültürüne sahip olması ve örgütsel vatandaşlık davranışının diğer örgütlere göre daha çok sergilenmesi gerekmektedir. Çünkü öğrenciler, öğretim elemanları, idari personel ve üniversite yönetiminden oluşan üniversite, ne kadar etkin ve önemli amaçlar belirlemiş olursa olsun bu amaçların gerçekleşeceği etkin bir üniversite örgüt kültürü ortamı geliştiremiyorsa hiçbir zaman amaçlarına etkin bir biçimde ulaşamayacaktır.

Bu bağlamda birer eğitim kurumu olan üniversitelerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmada akademisyenlerin örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri tespit edilmiş olup, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi olup olmadığı, eğer etkisi varsa bu etkinin hangi yönlü olduğu ve ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, örgüt ve kültür kavramları teorik açıdan açıklanmaya çalışılmış ve örgüt kültürü kavramı teorik olarak ifade edilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün tanımı, önemi, özellikleri, öğeleri, boyutları, oluşum süreci, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden unsurlar, örgüt kültürünü sınıflandırmaya yönelik model ve yaklaşımlar, örgüt kültürünün ilişkili olduğu kavramlar ve üniversitelerde örgüt kültürünün önemi ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümde ise araştırmanın en önemli noktası olan, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı ve kapsamı, önemi, boyutları, teorileri, özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine katkı yapan çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer nitelikte olduğu düşünülen kavramlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran olgular açıklanmış olup, son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişki ele alınarak Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Anket yöntemi ile toplanan veriler istatistiki açıdan değerlendirilmiş ve elde edilen bulgulara ilişkin yorumlamalara yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Organizasyonlar, belirli bir sosyal ortamda faaliyetlerini sürdüren ve çevresiyle sürekli etkileşim halinde olan açık sistemlerdir. Örgüt kültürü, bir örgütün faaliyet gösterdiği ortamında tanınmasını, değerini, sosyal standartlarını, çevrede diğer örgütler ve bireylerle olan ilişkilerin biçimlerini ve düzeylerinin tanınmasını ve örgütü diğer örgütlerden ayıran kimliği yansıtmaktadır.

Kültür, sahip olduğu bu ve buna benzer birçok fonksiyonu ile örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2004: 136). Toplumsal yaşam içinde örgütleri dinamik hale getiren unsurların başında insan faktörü yer almaktadır. Bireyler yaşadıkları ve çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarını yani sahip oldukları “kültür”lerini içine girdikleri örgütlere taşımaktadırlar. Örgütler de bu farklı kültür mozaiğine sahip insanlardan meydana gelmiştir. Örgüt bünyesinde bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer örgütlerden farklı fakat, kendi içlerinde nispeten ortak bir inanç ve değerler sistemini meydana getirirler. Örgütler için vazgeçilmez olan bu değerler sistemi, “örgüt kültürü” olarak ifade edilmektedir (Şahinyan, 2011: 4).

Örgüt kültürü, bir örgütün beklentilerini, deneyimlerini, felsefesini ve üye davranışını yönlendiren değerleri içerir ve üye imajında, iç çalışmalarda, dış dünya ile etkileşimlerinde ve gelecekteki beklentilerde ifade edilir. Kültür, zaman içinde geliştirilen ve geçerli sayılan ortak tutumlar, inançlar, gelenekler ve yazılı ve yazılı olmayan kurallara dayanır. Kendisini meydana getiren bireylerin ortak bazı özelliklerinden ve bu bireylerin birbirileri ile olan etkileşimlerinden oluşan örgüt kültürü, hem bireylerin hem de toplulukların özelliklerini incelemek adına faydalı bir çalışma alanıdır (Özgüner, 2016: 92).

Örgüt kültürü kavramını tam olarak açıklayabilmek için öncelikle örgüt ve kültür kavramlarını açıklamakta fayda vardır. Bu bölümde örgüt kavramının tanımı, kültür kavramının tanımı, kültürün çeşitleri, özellikleri ve fonksiyonlarından bahsedildikten sonra örgüt kültürü kavramı tüm yönleriyle ele alınıp açıklanmaya çalışılacaktır.

## 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlar ilk çağlardan beri yaşamlarını devam ettirebilmek, düşmanları ile ve zorlu doğa koşulları ile mücadele edebilmek, tek başlarına güçlerinin yetmediği işleri yapabilmek için bir araya gelmekte ve güçlerini birleştirmekteydiler (Çelik, 2007: 6). İçinde bulunduğumuz yüz yıl ise, nasıl ifade edilirse edilsin, örgütlü yaşamın ve paylaşmanın en yoğun bir şekilde hissedildiği bir çağ olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün içinde yaşadığımız yüz yılda insanların büyük bir bölüğü, organizasyonlar içinde doğmakta, gelişmekte, büyümekte, yaşlanmakta ve de organizasyonlar içerisinde yaşamını yitirmektedir (Sucu, 2000: 12).

Başka bir deyişle toplumlar ihtiyaçlarını giderebilmek, gelişmek, ilerlemek, kendi içerisinde oluşan sorunları çözmek ve refah seviyesini yükseltmek için örgütlere ihtiyaç duyarlar. Çünkü insanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve çözemedikleri sorunları örgütler aracılığı ile gerçekleştirir ve çözerler (Terzi, 2000: 1). Tüm bu nedenlerle insanlar hayatlarının büyük bir kısmını çeşitli örgütlerde sürdürmektedirler. İnsanların hemen hemen her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle alakalıdır. Organizasyonların, üyelerinin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Ayrıca örgütlerin toplumsal yaşam içinde sayısının günden güne artması, örgütlerin sosyal ve kişisel hayatı daha da çok etkilemelerine neden olmaktadır (Açıkalın, 1994: 3).

Günümüzde toplumsal yaşamın var olabilmesinin yolu bireylerin işbirliği içinde olmalarına bağlıdır. Örgütler, sosyal yaşam içinden bireylerin sınırlı, fakat farklı beceri ve tecrübelerinden yararlanma eğilimi içerisindedirler. Aynı zamanda organizasyonlar, üyelerinin beceri ve tecrübelerini arttıran, ayrıca onların kişisel gayelerini gerçekleştiren bir araçtır (Aydın, 1991: 13). Tüm bu gerçeklerden de anlaşıldığı gibi örgüt, “toplumsal ihtiyaçların bir bölümünü karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak amacıyla güçlerini koordine eden insanlardan oluşan toplumsal bir sistem” olarak tanımlanabilir (Uçkun vd., 2013: 70).

Yunanca organon (uzuv) kelimesinden gelen örgüt kavramı ile ilgili bugüne kadar literatürde yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Barnard (1994) örgütü, “iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için gayret eden, birbirileri ile iletişime geçebilen bireylerin olması durumunda ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (Çakır, 2012: 5). Türk Dil Kurumu Sözlüğünde örgüt; “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak” tanımlanmaktadır (tdk.gov.tr-10.02.2017).

Schein (1970) ise bir örgütü, “ortak bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla bir araya gelen insanlar tarafından oluşturulan, görev dağılımı yapılarak, bir otoriteye ve hiyerarşiye bağlı olan bu insanların ortaya çıkardıkları faaliyetlerin bilişsel birlikteliğidir” şeklinde açıklamıştır (Gürsel, 2016: 5). Gibson, Ivancevich ve Donnelly'ye (2000: 5) göre örgütler, “toplumu tek başlarına hareket eden bireyler tarafından sağlanamayacak başarılar peşinde koşan varlıklar”dır.

Örgüt kuramları açısından da örgüt farklı açılardan tanımlanmıştır. Klasik kurama göre örgütler “ bir iş başarmak amacıyla oluşturulmuş araçlar”dır. Olumsuzluk kuramı açısından “içinde yer aldıkları çevreyle karşılıklı değişim sürecinde uyum sağlayıcı organizmalar”dır. Bilişsel örgüt kuramı açısından ise örgüt “paylaşılan bilgi sistemleri”dir şeklinde tanımlanmıştır (Erdal, 2010: 16)

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı gibi örgüt, belirlenmiş amaçları başarmak için bir araya gelerek işbirliği yapan insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin var olmalarında, gayelerine ulaşmalarında ve oluşturdukları değerleri gelecek nesillere aktarmada en önemli girdi insandır (Koçel, 2015).

Bu tanımlardan ve açıklamalardan yola çıkarak örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bütüner, 2011: 5);

- Belirli bir amaç etrafında toplanmak,
- Katılımın bilinçli yapılması,
- İki veya daha fazla kişinin katılımının olması ve bireyler arasında etkileşim olması,
- Fiziki şartların ve insan kaynağının uyum içerisinde bir araya getirilmesi,

- Sosyal olması (iç ve dış çevreye uyum),
- Kendine özgü norm ve kurallarının bulunması vb.

Bir örgütün varlığından söz edebilmek için yukarıda saydığımız özelliklerin bir arada bulunması gerekmektedir. Bu özelliklere sahip gruplara örgüt denir. Örgütler faaliyetlerini sürdürdükleri toplumun ayrılmaz bir parçası durumundadırlar. Bir örgütün çalışmaları eğitim ve kültür başta olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörlerden etkilenmektedir (Hasanoğlu, 2004: 45).

## **1.2. KÜLTÜRÜN TANIMI, ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ**

Kültür, bir toplumun bireyleri tarafından meydana getirilmiş maddi ve manevi değerlerin bütünü olup, toplumun yaşamını şekillendiren, etki eden değerler ve normlar topluluğudur. Kültür, bir ulusun önceki nesillerince meydana getirilir ve gelecekteki nesillere aktarılır. Yeni nesiller de kültürü geliştirerek, gelecekteki nesillere aktarırlar (Başaran, 2008: 387).

Kısacası kültür, “ne giydiğimiz, nasıl giydiğimiz, dilimiz, evliliğimiz, müziğimiz, doğru ya da yanlış olduğuna inandığımız şeyleri, masada nasıl oturduğumuzu, ziyaretçileri nasıl karşıladığımızı, sevdiğimizle nasıl davrandığımızı” gösteren bir olgudur. Anderson ve Parker'a göre “Kültür, insanın ürettiği fizyo-sosyal, biyo-sosyal ve psiko-sosyal evrenlerin toplam içeriğidir ve bu sosyal ürünün faaliyet gösterdiği toplumsal olarak yaratılmış mekanizmalardır”.

Grup üyeleri tarafından paylaşılan ve paylaşılan öğrenilmiş davranış sistemi olan kültür kavramının tanımı, kültürün çeşitleri, kültürün özellikleri ve fonksiyonlarından kısaca bahsedelim.

### **1.2.1. Kültür Kavramının Tanımı**

Kültür, derinlemesine incelendiğinde günlük yaşamda farklı biçimlerde pek çok yerde kullandığımız, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanımı kolay olan fakat tanımı konusunda fikir birliği sağlanamayan, tanımlaması zor olan bir kavram olduğu

görülmektedir. Soyut ve nesnel olmayan bir kavram olarak kültür, tanımı konusunda ortak görüşlerin oluşmasını engellemektedir (Kaya, 2015: 6). Kültür kavramı konusunda ortak tanımlamanın zorluluğu öncelikle mevcut bilginin eksikliğinden değil kavramın çok geniş bir alan ve kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Demir, 2005: 3). Dolayısıyla sosyoloji, biyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe vb. gibi alanların inceleme konusu olan kültür kavramının tek bir tanımla açıklamak imkânsızdır. Bu nedenle kültür konusuna dile getirilen her tanım bütün kültür tanımlarının bir araya getirilmesiyle oluşturulabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 30).

Kültür kelimesi, kökeni Latince'deki "colere" veya "cultura" sözlüğüne dayanan, önceleri toprağı işleme, tarımsal ürünler ekip yetiştirme süreci anlamında kullanılan bu kavramı ilk defa Voltaire, "insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi" anlamında kullanılmıştır (Sözer, 2006: 4). Kültür kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde; "tarihi ve toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü" biçiminde izah edilmiştir (tdk.gov.tr-18.02.2017).

Eroğlu (1982: 2) yönetim bilimleri açısından kültür kavramını "nesilden nesile aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi" olarak betimlemiştir. Kültür kavramının kültürel antropolojik ve sosyolojik anlamını kazanması ise büyük ölçüde antropolog Edward B. Taylor'un katkılarıyla gerçekleşmiştir. Taylor, kültürü "kişinin içinde yaşadığı sosyal sistemin bir parçası olarak kazandığı yeteneklerin; bilgi, inanç, sanat, gelenek görenek ve adetlerin tümüyle birleşerek meydana gelen karmaşık bir yapı " olarak ifade etmiştir. Taylor'un bu tanımı, daha basit bir ifadeyle " toplum içinde yaşayarak öğrenilen ve o toplumu oluşturan bireylerce paylaşılan her şey " şeklinde ifade edilebilir (Dönmezer, 1999: 99).

Hofstede ise kültürü; "bir grup bireyi ötekilerden ayıran zihinsel, programlama" olarak ifade etmektedir. Buna göre programlama bireyin ailesinden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, doğuştan değil bireyin yaşam deneyimleri ile elde etmiş olduğu öğrenme sonunda

oluşmakta, yani kişinin gelirinden değil sosyal ortamından kaynaklanmaktadır ( Köse vd., 2001: 221).

Temel bir yaklaşımla kültür kavramını özetleyen Schein (1990) “İçsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenme sürecindeki belirli bir grup dış çevreye adapte olurken olası problemlere karşı duyarlı olmak, çözüm üretmek için düşünmek ve olguyu anlamak amacıyla doğru yol olarak örgüte yeni katılan üyelere öğretilmesi gereken davranışları, bu grup tarafından geliştirilmiş nitelikli ve yol gösterici bir motif” olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle Schein (1990) kültürü, bir grubun zaman içinde hayatta kalabilmek için problemleri çözme, iç ve dış çevreyle uyumu öğrenme olarak açıklamıştır. Böyle bir öğrenme, aynı anda bir davranışsal, bilişsel ve duygusal bir süreçtir (Çakır, 2012: 14).

Florea ve Goldbach (2011)’e göre kültür kavramı, kişilerin hareketleri onlar tarafından paylaşılan değerlere dayalı olduğu için içsel durumları tanımlamak için kullanılabilir. Kültür, finansal sonuçları, örgütsel verimliliği, kabiliyeti, hizmeti, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesini ve devamlılığın sağlanmasını etkiler (Yıldırım, 2013: 4).

Ülkemizin tanınan yazarlarından olan Ziya Gökalp kültür terimini, toplum içerisinde yaşayan bütün bireyleri birbirine bağlayan ve dayanışmayı doğrudan sağlayan kurumlar olarak ifade ederken bu kurumları da cemiyetin kültürünü oluşturan öğeler olarak vurgulamıştır. Ziya Gökalp’in tanımında da yine; toplum, fert, dayanışma kelimeleri öne çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 148).

Güvenç (1991) kültür konusunda yapılan tanımların üzerinde bir tanım birliği sağlanamamasının nedenini “kültür” kavramının birden fazla anlamı barındırmasından kaynaklandığını ve kültür ifadesinin aşağıda belirtilen bazı kavramlara karşılık kullanıldığını vurgulamıştır. Bunlar:

- Toplumun kendisini kültür oluşturur.
- Sosyal süreçlerin bileşim kümesi kültürdür.
- Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kuramsal olarak kültür insan ve/veya toplumdur.

Yukarıda yer verilen tanımlara ek olarak birçok tanım mevcut olmakla beraber bu tanımlardan da görüldüğü üzere tek ve ortak bir tanım yoktur. Fakat bu tanımların ortak noktası kültürün bir topluma ait yaşam biçimi olmasıdır. Kültür bir yaşam biçimi olduğundan aynı zamanda düşünme ve algılama biçimidir, bir bakış açısıdır ve toplumlar için ayırt edici bir özelliktir. Bu bakımdan toplumdaki farklı özellikleri barındırır, öğrenilmiş davranışları içerir ve toplumun üyeleri tarafından paylaşılır. Bütün bu özellikleri ile bir kuşaktan bir kuşağa aktarılır, benimsenir. Zamanla değişen bir bütün ve sistemdir (Gök, 2007: 31).

### **1.2.2. Kültür Çeşitleri**

Kültür, toplumlara bir araya getiren ve birlikte yaşamasını sağlayan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşmaktadır. Ayrıca varlığını sürdüren her örgütün bünyesinde bulunan üyelerin paylaşım ve benimsediği kendilerine has olarak geliştirdiği bir kültür yapısı vardır. Ancak örgütün yapısının veya içinde bulunan üyelerinin her örgütte farklı özelliklere sahip olmasından dolayı örgüt içerisinde kültür çeşitleri açısından bir ayrıma varmak mümkündür (Kurt, 2011: 14).

Bu bağlamda kültürün sınıflandırılması en yaygın olarak “genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, güçlü kültür-zayıf kültür” şeklinde açıklanabilmektedir.

#### **1.2.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür**

Köse ve arkadaşları (2001: 222) genel kültür kavramını, bir toplumu meydana getiren bütün bireyler tarafından benimsenmiş ve o toplumun farklı bölgelerinde genel kabul görmüş ve yaşanan egemen etkenlerden ibaret olduğunu ifade etmişlerdir. Robbins'e (1990) göre ise genel kültür, toplumun bireylerinin çoğunluğu tarafından benimsenen, paylaşılan çekirdek değerleri ifade etmektedir (Kurt, 2011: 15). Örgüt üyelerinin çoğunun paylaştığı ve benimsediği değerler kümesinin oluşturduğu genel kültür, örgüt üyelerinin günlük davranışlarına rehberlik eder ve onları yönlendirir.

Bazı değerler bir toplumda tamamen paylaşılırken bazı değerler de farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Toplumun meydana getiren üyelerin farklı görüş, beklenti, etnik

yapı, sosyal sınıf, nesil ve cinsiyet farklılıkları karşısında kendilerini bütünleşmiş olarak algılamaları sonucu ortaya çıkan kültür, alt kültürdür (Çelik, 2007: 17).

Alt kültür, genelde bölümlerin birbirinden coğrafi olarak ayrılması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında organizasyon içi departmanlar, örgüte yeni katılımlar, teknolojik gelişmeler, ideolojik farklılıklar alt kültürün oluşumunda önemlidir. Bu nedenle farklı departmanlar çalışma koşullarından dolayı aynı konuya farklı yaklaşabilirler (Babadağ, 2010: 23).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için meydana getirdikleri kültürün genel kültür ile uyum içinde olması gerekir (Çakır, 2012: 49). Eğer alt kültürler ve değerleri genel kültür ve değerleri ile çelişki içinde olursa, bu durum örgütü zayıflatabilir ve örgütün gücünü azaltabilir. Ancak başarılı işletmelerin çoğu bunun her zaman böyle olmadığını ifade etmektedir. Örgütlerde çok sayıda alt kültür, belirli bir grubun karşı karşıya olduğu günlük sorunlarla baş edebilme ve onları çözebilmelerine yardımcı olmak üzere oluşturulmaktadır. Bu yönüyle alt kültürlerin olumlu fonksiyonlarının da olduğu söylenebilir. Bununla birlikte üyeler, hâkim kültürün temel değerlerinin hepsini olmasa da, çekirdek değerlerini desteklemektedir (Kurt, 2011: 16).

#### **1.2.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür**

Maddi kültür, belirlenen hedeflere uygun olarak bilim, teknik ve ekonominin yapılandırılmasıdır (Unutkan, 1995: 8). Maddi kültürden anlaşılması gereken bireylerin günlük yaşamda kullandıkları araç-gereçleridir ve bunlar genellikle somut değerlerden oluşmaktadır. Sanat yapıtları, mimari, ev biçimleri, üretim araçları, taşıtlar, saklama ve koruma aletleri, sanat yapıtları mimari ve ev biçimleri kültürün maddi unsurlarını oluşturur (Erdoğan, 1997: 123).

Manevi kültür ise örgüt içerisinde, örgütün fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan maddi yönünden başka, sahip olduğu psikolojik ve sosyolojik öğelerdir (Kurt, 2011: 15). Maddi ve manevi kültürün birbirinden bağımsız olması düşünülemez. Maddi değerler olmadan kültürün manevi değerleri yaşamını sürdüremez. Bu kavramlar birbirine ihtiyaç duyar ve birbirleriyle sürekli bir uyum ve etkileşim içinde hareket etmektedirler (Çakır, 2007: 18).

### 1.2.2.3. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

Örgütler için hayati bir öneme sahip olan güçlü kültür, örgütlerce açık bir şekilde düzenlenmiş, organizasyon meydana getiren bireylerin büyük bir çoğunluğu tarafından paylaşılmış ve benimsenmiş temel değerleri betimlemektedir (Alamur, 2005: 28). Zayıf kültür ise; model, hikâye ve törenler bireylere çelişkili ve karmaşık mesajlar verdiği için anlaşılamayan ve de ortak bir görüşe varılamadığından dolayı paylaşılamayan kültürdür (Kozlu, 2013: 76). Ortak bakış açısının ve davranış kalıplarının eksikliği nedeniyle iletişim kopukluğu, endişe, kuşku, korku ve düşmanlık hisleri görülür (Terzi, 2000: 66).

Örgütlerin güçlü veya zayıf bir kültüre sahip olması örgütlerin verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Güçlü bir kültüre sahip organizasyonlarda üyeler, kültürün temel değerlerine sınıksız bağlanmışlardır. Bütün üyeler, organizasyonun gayesini benimsemekte ve bu gaye için çaba harcamaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise örgüt üyeleri örgütün amacını bilmediğinden herhangi bir çaba sarf etme gayretinde bulunmamaktadırlar. Örgüt üyeleri, örgütün sahip olduğu temel değerlerini kabullenmemiş ve benimseyememiştir. Ayrıca güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda üyeler, kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle özümsemektedirler. Bu sayede, örgüt üyelerinde motivasyon, bağlılık ve performans artışı gözlenmekte ve işten ayrılma oranlarında düşüş gözlenmektedir (Güçlü, 2006). Zayıf bir kültüre sahip örgütlerde, üyeler arasındaki bağın gevşek olmasından dolayı motivasyon, bağlılık ve performans artışı gözlenmediği gibi işten ayrılmalarda yüksek bir artış olmaktadır (Güçlü, 2003).

**Tablo 1: Güçlü Kültür ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması**

<b>Güçlü Kültürün Özellikleri</b>	<b>Zayıf Kültürün Özellikleri</b>
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayatla ilgilenme	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

**Kaynak :** Satuk, 2006: 106; Çakır, 2012: 54.

### 1.2.3. Kùltürün Özellikleri

Kùltür, bir toplumun üyelerini bir birine sımsıkı bağlayan bir bağ olarak kabul edilmektedir. Geçmişte olduğu gibi gelecekte de toplumlar için hayati bir önem taşıyan, toplumları ve örgütleri benzerlerinden ayıran kùltürün sahip olduğu bir takım özellikleri vardır ve bu özelliklerin bilinmesi faydalı olacaktır. Kùltürün bu özellikleri toplumsal yapıya, sosyal ve ekonomik koşullara göre değişiklikler gösterir (Çelik, 2007: 13).

Toplumların ihtiyaç ve beklentileri, özellikleri, karşı karşıya kalmış oldukları problemleri farklılık arz ettiğinden dolayı kùltürün de uygarlıktan uygarlığa veya örgütten örgüte farklı özelliklere sahip olması doğal karşılanmaktadır. Fakat kùltürün bu farklı özelliklerinin olmasına rağmen bütün toplumların sahip oldukları kùltürlerin de bazı ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Şahal, 2005:6). Kùltürün bilimsel ve evrensel nitelikte olan bu özelliklerin aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan vd., 2014: 11; Şahin, 2010:23):

- Kùltür, toplumsaldır. Bir toplumu diğlerinden ayırır.
- Kùltür, toplumdaki bireyler tarafından paylaşılır.
- Kùltür, zaman içerisinde kazanılmış alışkanlıklar ve davranışlar toplamı olduğundan öğrenilebilir.
- Kùltür, değişikliğe uğrayabilir, ancak insanlık var oldukça yaşayacaktır.
- Kùltür, süreklilik taşır.
- Sosyal kişiliğin oluşmasında egemen bir faktördür.
- Kùltür, bütünleştiricidir.
- İnsanoğlunun var olduğu günden itibaren başlar.
- Doğanın karşılayamadığı insan ihtiyaçlarını karşılar.
- Toplum üyelerini bir araya getirir, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

Tüm bu özelliklerden yola çıkarak özetle kùltürü, örgüt üyelerini bir paydada birleştiren, organizasyondaki üyelerin inanç ve değerlerini yansıtan bir değer olarak tanımlayabiliriz (Cameron, 2008: 8).

### 1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Günümüzde yönetim alanında sürekli değişme ve hızlı gelişmeler olmaktadır. Örgütler de teknolojik, sosyal değişme, gelişme ve kültürün oluşturduğu çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmektedirler. Bu arayış her dönemde farklı ağırlık noktalarında kendini göstermiştir. 1980'li yıllara kadar, bahsedilen ağırlık noktalarını yapı, verimlilik, kültür, uyum, strateji ve sistem konuları oluşturmuştur. 1980'li yıllardan itibaren örgütlerde her alanda mükemmelliğe ulaşabilmek için örgüt içinde oluşacak kültürde mükemmelliği yakalayabilmenin şart olduğu düşüncesi hâkim olmaya başlamıştır (Erdem, 1996: 7).

Küreselleşme ile birlikte rekabetin giderek artması, örgütlerin ya da kurumların varlıklarını devam ettirmelerini imkânsızlaştırmaktadır (Şahin, 2010: 23). Özellikle ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle örgütler bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmış ve bunun sonucu olarak tüm bu değişmelere pozitif yönde karşı koyabilecek örgüt kültürü kavramı örgütlerin hayatında önemli bir olgu olarak yer edinmiştir (Ürek, 2015: 29).

Örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler tarafından yaratılır, sürdürülür ve değiştirilir. Örgütte, yönetici konumunda olan örgüt kurucuları ve liderler, örgüt ideolojilerinin üretilmesinde, belirli kural ve ana değerlerin yaratılmasında temel kişilerdir. Örgüt kültürü, örgütün resmi yönünden ziyade resmi olmayan yönüyle ilişkilidir ve örgütteki bireylerin davranış, inanç ve değerlerine odaklanır. İnançlar, değerler ve ideolojiler örgüt kültürünün kalbi durumundadır. Örgüt performansının yüksek oluşu, değerlerin, inançların ve davranışların etkili olduğu ve güçlü bir örgüt kültürü ile kaynaştığı bir ortamla ilişkilidir (Koşar, 2014: 25).

### 1.3.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgütler, hepsi farklı kişilik ve kültürel özelliğe sahip, farklı yaşantıları olan kişilerden oluşur. Bu kişiler ortak bir amaç etrafında toplanmış, hepsi birbirinden farklı ancak birlikte diğer örgütlerden ayrı bir sistem oluşturmuşlardır. Bu sistem sayesinde, örgüt içinde bulunan değişik inanç ve kültürler ortak bir noktada buluşur ve yeni bir kültürü meydana getirir. Farklı özelliklere sahip bu bireylerin bir örgüt çatısı altında birleşip oluşturdukları bu kültüre örgüt kültürü denir (Eren, 2014: 135).

Örgüt kültürü kavramı özellikle 1980’li yılların başı itibari ile yönetim ve organizasyon alanında sık kullanılmaya başlamıştır. Bu durum hızla tüm araştırmacıların ve örgütlerin ilgisini çekmeyi başarmıştır (Minibaş ve Erkmén, 2008: 1-2). Örgüt kültürüne olan yoğun ilginin görülmeye başlandığı 1980’li yıllarda, antropoloji, yönetim, sosyoloji, psikoloji, iletişim vb. disiplinlerden birçok bilim adamları örgüt kültürü kavramı ile ilgili farklı tanımlar yapmış ve bu kavramın neleri kapsayıp kapsamadığı, yorumlanması, kullanılması ve araştırılmasında farklı görüşler ileri sürmüşlerdir (Gizir, 2008: 185). Bilimsel literatür incelendiğinde örgüt kültürü kavramı farklı yazarlar tarafından, “organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü” gibi farklı şekillerde ele alınmıştır (Özdevecioğlu, 1995: 120).

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenen örgüt kültürüne ilişkin literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Bu tanımlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Bu tanımlamalardan en yaygın kullanılanı Edgar Schein’in yaptığı tanımlamadır. Schein (1991: 11) örgüt kültürünü “içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek için örgüt üyeleri tarafından öğrenilmiş, geçerliliği kanıtlanmış ve paylaşılmış varsayımlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Çetin, 2011: 103).

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü, “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, örgütün yönetim ve çalışma biçiminden ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu birden içermektedir (Özkalp, 1996: 142). Cameron ve Quinn (1999)’e göre ise örgüt kültürü; örgüt içinde neyin önemsendiği, hangi yönetim ve liderlik tarzlarının etkin olduğu, kullanılan dil, semboller, prosedürler,

alışkanlıklar ve başarının nasıl ifade edildiğidir. (Yanar Bayam, 2016: 46). Needle (2004) örgüt kültürünü, kurumun vizyonunu, değerlerini, normlarını, sistemlerini, sembollerini, dilini, varsayımlarını, çevresini, inançlarını ve alışkanlıklarını içeren bir olgu olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürünü; “bir grup bireyi ötekilerden ayıran zihinsel, programlama” olarak ifade eden Hofstede’ye göre kültür sadece bireylerde değil, etnik gruplar, milletler veya örgütlerdeki insan grupları gibi gruplarda da kendini belirgin bir şekilde göstermektedir. Bir kolektif programın üyeleri genellikle aynı öğrenme ve yaşam deneyimleriyle koşullandırılmıştır. Bir grubun özel koşullandırılması ve grupların zihinsel programlarında ortaya çıkan farklılık, aynı gerçekliğin gruptan gruba farklı algılarını açıklar. Bir kolektif birliktelik oluşturan üyelerin zihninde var olan bu kolektif zihinsel programlar, doğada istikrarlıdır ve toplumda bulunan tüm kurumlara yön verir (Hofstede, 1980: 43).

Theron (1992: 33) örgüt kültürünü “üyelerinin davranışlarının ve algılamalarının gerçekleri algılayışlarını şekillendirerek, harekete geçirme ve üyeliği veya üyeliği belirleme konusunda etkin enerji sağlayarak örgütsel davranış kalıplarını kontrol eden sosyal güç” olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanıma göre ise örgüt kültürü kavramı, “örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen, kuralları düzenleyen, örgüt süreçlerinin temel varsayımlarını biçimlendiren, örgütsel olayları yorumlayan, nelerin değerli olduğunu gösteren, örgüt üyelerinin birlikteliğini sağlayan, onların günlük yaşamlarına anlam katmalarını sağlayan ve en önemlisi ise belirsizliklerle dolu çevre ile mücadele etmelerini kolaylaştıran bir mekanizma” olarak ifade edilmiştir (Sezgin ve Bulut, 2013: 183).

Daha kapsamlı bir tanıma göre örgüt kültürü; semboller aracılığıyla öğrenilebilecek ve öğretilen, tüm personelin davranışlarını şekillendiren ve örgütün genel imajını yansıtan değişken nitelikteki düşünce ve normların bir araya getirilmesi" şeklinde ifade edilmiştir (Çolak, 2002: 6). Kaye'ye göre (1998: 13-15) bir organizasyonda gerçekleşen her şey örgütün kültürü tarafından yönlendirilir. Örgüt kültürü, kurumun önemini ve önemsiz olarak gördüklerini, insanların başarıları nasıl kutladığını, zorluklara nasıl tepki verdiklerini ve hayal kırıklıklarıyla nasıl başa çıktıklarını tanımlar.

Kurum kültürü, zaman içinde gelişen bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan karmaşık inanç, beklenti, fikir, değer, tutum ve davranış modelini temsil eder (Trice ve Beyer, 1993). Daha spesifik olarak, kurum kültürü şunları içerir:

- Örgütsel ritüeller ve törenler gibi iletişimin rutin yolları ve yaygın olarak kullanılan dil,
- Organizasyondaki bireyler tarafından paylaşılan normlar,
- Bir örgütün sahip olduğu baskın değerler,
- Yönetimin politikalarına ve karar verme sürecine rehberlik eden felsefe,
- Organizasyonda fiziksel düzen ve yöneticilerin ve çalışanların müşteri, tedarikçi ve diğer yabancılarla etkileşimde bulunma duygusu ya da iklimini kapsar.

Bu bileşenlerin hiçbiri, organizasyonun kültürünü bireysel olarak temsil edemez. Birlikte ele alındıklarında, kurum kültürü kavramını yansıtır ve anlamlandırır.

Tüm bu tanımların ortak noktasına bakıldığında zaman örgüt kültürünün örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünü olması, bu değerlerin çalışanlarca tartışmasız bir şekilde doğru kabul edilmesi, üyelerine bir kimlik kazandırması, örgütü başarıya taşıması ve sembollerin bunlara yüklemiş anlamların kültürel unsurlar arasında yer alıyor olmasıdır (Gök, 2007: 32).

Örgüt kültürünün farklı tanımların ortak özellikleri aşağıda verilmiştir (Berberoğlu ve Balaz, 1999):

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

- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.

Herhangi bir organizasyonun misyon, vizyon ve stratejisini hayata geçirilebilmesi için organizasyonel etkinliğin, değişimin ve verimliliğin başarılması, ancak örgüt üyelerin örgüt kültürüne içtenlikle inanmalarına bağlıdır. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturarak onların örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürü işgörenlerin ne söylemeleri ve neyi yapıp yapmayacakları hususunda ipuçları vererek örgütü bir birine bağlayan sosyal bir yapılandırıcı görevini üstlenir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 60).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin yetenek ve becerilerini sergileyebilecekleri, bilgi, görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirebilecekleri bir ortam hazırlayarak, örgüt üyelerini belli değer ve normlar etrafında birleştirerek paylaşılabılır bir ortam hazırlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, bütün üyelerini kolektif olarak düşünme, davranma ve hareket etmeye yönelterek onların yaratıcılık yönlerine katkı sağlamaktadır. Tam da bu noktada örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgüte bağlanmasını sağlayarak, üyelerin kendilerinden beklenenin ötesinde davranışlar sergilemelerini bekleyerek örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Acaray vd., 2015: 141).

Sonuç olarak, sağlam temelli güçlü yönetilen bir örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde doğrudan pozitif bir etki bıraktığını, performansını geliştirdiğini ve rekabetini artırdığını görmekteyiz.

### **1.3.2. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı**

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

Özellikle insan kaynakları yönetimi kavramının 1970'li yıllarda ortaya çıkması örgüt ve yönetim kurumlarında yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. İKY, insan doğasına yönelik farklı varsayımlar ortaya atmış ve verimlilik sorununu da farklı yönlerden ele almıştır. İKY kavramı ile birlikte kurumsal anlamda çeşitli incelemeler gerçekleştirilmiş ve yapılan araştırmalarda kurumsal verimliliğin artırılmasına yönelik çeşitli arayışlar söz konusu olmuştur (Aydınlı, 2003: 81).

Örgüt kültürü kavramı, 1970'lerin sonlarında yönetim ve örgütlenme çalışmaları alanına girmiş ve 1980'lerin başlarında ve ortalarında önemli bilimsel ilgi çekmeye başlamıştır. Sosyoloji ve antropoloji alanından yola çıkarak, örgütsel akademisyenler, örgütlerin farklı kültürlere sahip olabileceğini ya da örgütsel üyelerin tutumlarını ve eylemlerini yönlendiren ortak değerler, inançlar ve normlar oluşturabileceğini ileri sürdüler. Araştırmacılar, örgüt kültürünün örgütsel çıktıları önemli ölçüde etkileyebileceğini, kültürün çalışan eylemlerini etkilemek için bir kaynak olarak kullanılabileceğini düşünerek, firmaları birbirinden ayırıp üstün kültürlere sahip olanlar için rekabet avantajı yaratabileceğini öne sürdü. Bu nedenle, örgüt kültürünün anlaşılması geleneksel olarak, iş liderlerini uygun bir kültürün yaratılması ve yönetimi yoluyla etkili bir performans sağlamak için gerekli araçlarla donatmak için bir yol olarak görülmüştür.

Örgüt kültürünün ilk çalışmaları, genellikle çalışanlar arasında, düzeyler arasında ve bölümler arasında tutarlı olarak tasvir edilmesine rağmen, sonraki çalışmalar, tek bir organizasyon içinde kültürün heterojen tezahürü olasılığına işaret ederek, istenen bir örgüt kültürünün yaratılmasının ve sürdürülmesinin daha fazla olabileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle, bu alanda araştırma için kullanılan teorik paradigmlar ve araştırma yöntemleri çeşitli olmuştur. Örneğin, bazı akademisyenler homojenliği ve tekdüzeliği destekleyen normatif güçlere odaklanarak işlevselci bir bakış açısıyla kültürü inceledikleri halde, diğerleri, sosyal eylemlerin örgütler içindeki bireyler için sahip olduğu anlamları vurgulayarak onu yorumsal bir paradigmadan ele almıştır.

Metodolojik olarak araştırmacılar, her biri kültürün bazı yönleri hakkında benzersiz bilgiler veren niteliksel ve nicel yöntemler kullanmıştır. Sonuç olarak, yönetim ve organizasyondaki araştırmacılar, örgüt kültürünü anlama, kültür yaratabilecek ve değiştirebilecek güçleri keşfetmekten, onu performans ve etkililik etmeni olarak

incelemeye, kimlik ve çalışan kişiliği ile ilişkilendirmeye kadar çeşitli yaklaşımlar benimsemişlerdir.

Bu arayışların sonucu olarak Silwerzweing ve Allen'in 1976'da ABD'de yayınlanan "Ortak Kültür" başlıklı makaleyle örgüt kültürü literatürde yavaş yavaş yer bulmaya başlamıştır. Ancak örgüt kültürü kavramının literatürde kullanılması ise ilk kez Pettigrew'in 1979 tarihli "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" başlıklı makalesi ile olmuştur (Köksal, 2007: 15). Pettigrew (1979), örgüt kültürü ile ilişkili kavram ve süreçler hakkında bilgi vermiş ve kültürü, bugün hâlâ yaygın olarak kullanılan bir kavramlaştırma, inanç, kimlik, ritüel ve mitlerin bir karışımı olarak tanımlamıştır. Hofstede ise ertesini yıl yani 1980 yılında, Amerikan yönetim teorisinin yurtdışında uygulanabilirliği hakkında sorular sormuş ve örgütsel kültür ile etkileşime giren ve onu etkileyen kültürel farklılıkları incelemiştir. William Ouchi, 1981 yılında yazdığı "Z Teorisi" kitabıyla örgütsel kültür kuramının kuramsal temelini oluşturmuştur (Şişman, 2007: 73). Deal ve Kennedy (1982), kültürü bir organizasyonda "yapmanın" yolu olarak incelemiş ve dört organizasyon prototipine dayanan bir kültür modeli sunmuşlardır.

Daha sonra, Schein (1985), bir örgütün kültürünü, "bir kuruluşun üyeleri arasında tutarlı bir şekilde paylaşılan ve kurumun ve çevresinin kabul edilmiş görüşlerini tanımlayan temel varsayımlar ve inançlar olarak" ele almıştır. Schein, liderin kültürün yaratıcısı ve örgüt içinde sürdürücü rolü olduğunu önemle vurgulamıştır. Schein, 1990 yılında ise 1985'te ortaya koyduğu argümanların daha özlü, hakemli bir versiyonunu sunmuştur. Örgüt kültürü uzmanları, bu alandaki araştırmalara işlevsel ve yorumlayıcı yaklaşımlar arasında uzun zamandır farklılıklar olduğunu tespit etmiş ve bu temelde Smircich (1983), kültür analizi modlarına giriş yapmayı dile getirmiştir. Smircich (1983), örgütsel kültür kavramının gelişimini antropolojideki işlevselci çalışmanın kesişimine ve örgüt teorisindeki araştırmaya oturtmuş ve bir dizi bilimsel perspektifin ortaya çıkışını öngörmüştür.

Martin (1992) ise, örgüt kültürünü yorumlayıcı bir paradigmadan incelerken farklı bir bakış açısı sunmuş ve örgütlerde var olabilecek üç kültür tipine dikkat çekmiştir. Böylece Martin, Schein'in 1985 yılındaki işlevselci yaklaşımını karşılaştırmıştır. Schultz ve Hatch (1996), aralarındaki etkileşimi teşvik etmek için araştırmaya çok yönlü bir

yaklaşım önerdikleri için, organizasyonlarda kültür çalışmalarında paradigmatik bir anlaşmazlığa ışık tutmuşlardır. Kültürü anlama konusundaki yukarıdaki kavramsallaştırmalar ve yaklaşımlar, kültürle ilgili çağdaş araştırmaların yanı sıra örgütlerdeki kültürü yönetmeye yönelik pratik girişimleri desteklemeye ve etkilemeye devam etmektedir

Sonuç olarak baktığımızda Terzi (2000: 20-21)'ye göre yukarıda bahsi geçen araştırmacıların örgüt kültürüne yönelmelerinin üç önemli nedeninin olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1970'li yılların sonlarına doğru Japon firmalarının ekonomik alandaki başarısı birçok araştırmacıyı bu yükselişin nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişine karşılık, Amerikan firmalarının pazar paylarındaki düşüşün nedenlerini ve Japon firmalarının örgütsel başarısının nedenlerini ve inceliklerini araştırmak büyük bir ilgi yaratmıştır.
- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

### **1.3.3. Örgüt Kültürünün Önemi**

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

Bu bağlamda bugünkü yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri, ancak dinamik ve yaratıcı olmaları, çevreye hızlı cevap verebilmeleri, takım odaklı, etkili, yenilikçi ve öğrenen örgüt olmalarına bağlıdır. Klasik yönetim anlayışında organizasyon yapısı, stratejiler ve teknolojinin rekabet gücünü tek başına arttırdığı kabul edilirken, günümüzde yönetim anlayışında artık bunların tek başlarına yeterli olmadıkları anlayışı hâkim olmuştur. Bunun sonucu olarak örgüte rekabet avantajı sağlayacak olan davranışların işgörenlerce sergilenmesi ve işgörenlerin örgüt için fedakârlık yapmalarını destekleyecek uygulamaların hayata geçirilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Bu noktada da, “örgüt kültürü” gibi sosyal konular önem kazanmaktadır. Çalışanlarını kendi paydaşymış gibi benimseyip, ortak değerler etrafında birleştirerek onların örgüte bağlanmasını sağlayan değerler yaratarak, kültür gibi konular üzerine yoğunlaşan örgütlerin yüksek başarılar elde ettikleri her geçen gün daha çok kabul görmektedir.

Schein (1992), örgüt kültürünün günümüzde olduğundan daha önemli olduğunu ileri sürmektedir. Ona artan rekabet, küreselleşme, birleşme, satın almalar, ittifaklar ve çeşitli işgücü gelişmelerinin yanı sıra aşağıdaki durumlar da örgüt kültürünün önemi konusunda daha büyük bir ihtiyaç yaratmıştır:

- Ürün ve hizmetlerin tasarlanması, üretilmesi ve sunulması için verimlilik, kalite ve hızın artırılması amacıyla organizasyonel birimler arasında koordinasyon ve entegrasyon,
- Ürün ve strateji yeniliği,
- Süreç yeniliği ve bilgi teknolojisi gibi yeni teknolojileri başarılı bir şekilde uygulama yeteneği,
- Dağınık iş birimlerinin etkin yönetimi ve artan işgücü çeşitliliği,
- Küresel işletmelerin ve/veya çok uluslu ortaklıkların kültürlerarası yönetimi,
- Birleşme veya birleşme öncesinde farklı örgütler olan kültürlerin yönlerini birleştiren meta veya melez kültürlerin inşası,
- İşgücü çeşitliliğinin yönetimi,
- Ekipmanın kolaylaştırılması ve desteklenmesi.

Tüm bunların sonucu olarak güçlü bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlar geleceğe daha sağlam adımlarla yürüyerek rakiplerine göre birçok avantaj elde etmektedirler. Örgütler güçlü kültürleri sayesinde ortak amaçlar, değerler, felsefeler ve ideolojiler oluşturarak örgüt üyelerinin oluşturulan bu değerleri benimseyip paylaşımlarını ve böylece de örgüte bağlılığın artırılması sağlanmaktadır. Bu durum da örgütlerin başarısını ve verimliliğini arttırmaktadır (Akıncı, 1998: 51-53).

Sonuç olarak örgüt kültürü, müziğin dansçılar üzerindeki etkisi gibi üyelerin hareketlerine kısıtlamalar getirmekte, fakat ahenk ve uyum sağlamakta, yapılan işlerde belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların huzuruna katkıda bulunmakta, paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan davranışlar nedeniyle, çalışanlar arasında ve örgüt ile dış çevre arasında bir uyum sağlamakta, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurarak motivasyonu arttırmakta ve beklenen sonuca, yani verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007: 60).

#### **1.3.4. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri**

Her toplumun, her ailenin ya da her arkadaş grubunun sahip olduğu bir kültür olduğu gibi her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır. Yani örgütleri birbirinden farklı kılan ve ayıran en önemli niteliğinin kültür olduğu söylenebilir (Uyar, 2015: 5).

Örgütlerin sahip olduğu kültürün farklılık göstermesinden dolayı, kültür üzerinde yapılmış tanımlarda da bazı farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar, içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyoekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir (Pala, 2009: 10). Ortak bir görüşe varılarak yapılan tanımlardan yola çıkarak, örgüt kültürünün ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel kültür örgüt içindeki bireyler tarafından paylaşılır olmalıdır (Özkalp ve Krel, 2001: 97).
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır (Köse vd., 2001:228).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır. Kültür öğrenilir, başka bir deyişle kültür bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan ve öğrenilen davranışlardır (Öztürk, 2003: 321).
- Örgüt kültürünün düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklinde olmasıdır (Kanlı, 2006: 10).

Schein (1985) ise örgütün değer verdiği ana özelliklerin, örgütsel kültürü oluşturan anlamlar sisteminin bileşenleri olduğunu ifade ederek, örgütsel kültürün temelini oluşturan özellikleri şu şekilde belirtmiştir: Kişisel Özerklik, Yapı, Destek, Kimlik, Performans ve Ödül, Çatışma Toleransı, Risk Hoşgörüsü. Bahsi geçen bu özellikler her örgütte alçaktan yükseğe doğru uzanana bir ölçek üzerinde farklı noktalarda yer almakta ve bunların bir arada değerlendirilmesi sonucunda örgüt kültürünün niteliği ortaya çıkmaktadır. Bu nitelikte örgüt üyelerinin örgüte ait ortak duyguları, örgüt içinde çeşitli işlerin nasıl gerçekleştiği, örgüt üyelerin nasıl davranması veya davranmaması gerektiği konusunda bir temel oluşturmaktadır (Gümüştuyu, 2005: 32-34).

### **1.3.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Kültür, toplumsallık, süreklilik, öğrenilir olma ve nesilden nesile aktarılma gibi özellikleri ile toplumsal sistemin önemli bir ögesi haline gelirken; toplum ve toplumunu oluşturan küçük parçalar tarafından da benimsenmektedir. Bu durum toplum içerisindeki küçük parçaları oluşturan örgütlerin incelenmesinde örgüt kültürü kavramının öneminin artmasına neden olmuştur (Yiyit, 2017:1 54).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli hale gelmeye başladığı 1980’li yılların başına kadar birçok örgüt, güçlü bir kültür oluşturmak için herhangi bir gayret göstermemiştir. Çünkü klasik yönetim anlayışının yaşandığı o dönemde insan rasyonel bir varlık olarak görülmüştür. Fakat günümüzde globalleşme ile birlikte artan rekabet ortamında hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütler kültürlerini bilinçli bir şekilde oluşturmak zorundadırlar. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmayan örgütlerin gelecekte var olmaları imkânsız hale gelecektir. Çünkü güçlü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaç, misyon ve stratejilerini daha iyi anlamlarını sağlayarak, örgütsel bağlılığı, örgütsel başarı ve verimliliği arttırmakta ve ayrıca örgüt üyelerinin yönetime katılmalarını, gerekli

davranışsal yeteneklerini geliştirmelerini, risk üstlenmelerini, yaratıcı fikirler geliştirmelerini, güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener, 2004: 135).

Örgüt kültürü, organizasyonun içinde bulunduğu toplumun sosyal çevresinden ve organizasyonun kendisinin meydana getirdiği kültürel öğelerden başlayarak oluşmaktadır. Oluşmaya başlayan örgüt kültürü, kişilerin davranışları için norm ve inanç sistemi geliştirmesi, kültürel çevresindeki gerçekleri anlayarak ve kendileri tarafından algılanan ve yaratılan bir durum oluşturmasıyla biçimlenmektedir (Kaya, 2007: 21).

Örgüt kültürünün oluşumunda özellikle örgütün çalışanlarının ihtiyaçları önemli rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin bir gruba ait olma, katılma gibi sosyal ihtiyaçları ile kendisini gerçekleştirme isteği, grup tarafından ortaklaşa kabul edilen ve önemli olduğuna inanılan bazı düşünce, değer ve normların oluşturulması gerekmektedir. Bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde oluşan kültür hem örgüt üyelerini tatmin etmekte hem de onların diğer örgütlerin personelinden ayırmaktadır (Ataman, 2001: 92).

Örgüt kültürünün oluşumunda dikkat edilmesi gereken en önemli bir nokta, ilgili örgütün nasıl yönetildiğidir. Eğer çalışanlar iyi yönetilebiliyor ise bu yönetim sayesinde örgütün öncelikleri için ortak inançlar ve sosyal yararlar oluşturur ve diğer üyeler ile çalışmaya daha istekli olur. Eğer çalışanlar yönetim şekline memnun değilse, kendi önceliklerini ön plana alır ve kendi yararını artırma çabasına girebilir.

Kısacası örgütün içinde bulunduğu toplumun değerleri, kuruluş aşamasında örgütün başında olan liderin özelliklerini yansıtan davranışlar ve örgütte çalışanların bireysel ihtiyaçlarının bir araya gelmesi örgüt kültürünü oluşturmaktadır.

### **1.3.5.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları**

Robbins ve Judge (2012:526) örgüt kültürünün oluşumu üç şekilde meydana geldiğini açıklamışlardır. Bu aşamalar şunlardır (Kılıç, 2017: 38):

Birincisi, kurucular, iş ortamında, çalışma sürecinde kendi gibi düşünen kişileri işe alır, sadece ve onları örgüt içerisinde tutar.

İkincisi, kurucular mevcut çalışanlara kendi duygu ve düşüncelerini aşılar, kişileri telkinleri ile istedikleri yönde sosyalleştirir.

Son olarak da, kurucuların davranışları, çalışanlarda örgütün değerlerinin, kabullerinin, davranış biçimlerinin oluşturulmasında yahut değiştirilmesinde belirleyici olmaları gibi bir rol atfederek, onların örgütü içselleştirmesini sağlar.

### **1.3.5.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler**

Birer açık sistem olan örgütlerde, örgüt kültürü iç ve dış çevre ile karşılıklı etkileme ve etkilenme ilişkisine sahiptir. Örgüt içinde kurulacak yeni sistemler, politikalar vb. örgüt kültürüne uyumlu olmak zorundadır ve ondan etkilenir. Aynı şekilde işletmenin kuruluş aşamasında oluşturulan stratejiler politikalar vb. örgüt kültürünün oluşumunda şekillendirici olmuştur. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşumunda etkileşim ilişkisi karşılıklıdır. Örgüt kültürünün ilk şekillendiricileri örgütü kuran liderler yani kuruculardır (Schein, 1989: 211-212).

Başka bir söylemle çeşitli iç ve dış çevre faktörleri örgüt kültürünün oluşuma etki ederler. Oluşuma etki eden iç çevre faktörleri faaliyet alanı, üretim konusu, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi, alt kültürler, risk toleransı, koordinasyon ve kontrol yapısı, iletişim sistemleri ve yapısı, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir. Dış çevre faktörleri ise toplumun yapısı ve kültürel değerleri, sektörün yapısı, devlet, kanunlar ve yasal sistem, tüketiciler, rakiplerdir (Bakan vd., 2004: 28-29). Dış çevre faktörlerine ek olarak günümüzde küreselleşme sonucu ülkenin dış dünya ile ilişkileri, dünya ticaretine katılım ve ondan etkilenme derecesi, tedarikçiler de eklenebilir (Gök, 2007: 34).

Jim Riley (2014) bir örgütün kültürünü etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Kurucunun etkisi (liderin gölgesi),
- İşletmenin büyüklüğü ve geliştirme aşaması (örneğin, başlangıç, çok bölgeli, çok uluslu),

- Liderlik ve yönetim stili,
- Organizasyon yapısı, politikaları ve uygulamaları,
- Çalışan ve yönetim ödül yapıları (ör. Ödeme, ikramiyeler, bireysel v takım ödülleri),
- Faaliyet gösterdiği pazar/endüstriler,
- Çalışma ortamı ve görevlerin doğası (ör. Fiziksel, ofis, uzaktan çalışma, esnek çalışma),
- Dış çevre ve iç çevre (ör. Yasal, ekonomik, sosyal),
- Organizasyonun risk alma ve yenilikçiliğe karşı tutumu,
- Faaliyette bulunulan sektör: ör. hizmet, imalat vb.

Özkalp ve Kirel'e (2004: 113) göre ise, örgüt kültürünün oluşmasında üç önemli faktör bulunmaktadır Bu faktörler; örgütün kurucuları ve yaratıcıları, örgütün çevresi ile etkileşimi ve örgütün üyeleri ile etkileşimidir. Şimdi bu faktörleri açıklamaya çalışalım.

#### **1.3.5.2.1. Örgütün Kurucusunun Etkisi**

Örgüt kültürünün oluşumunda en önemli görev kuruculara düşmektedir. Pettigrew, kurucuların örgütlerin sadece yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini değil, aynı zamanda ideolojilerini, inançlarını, törelerini, efsanelerini ve simgelerini de yarattıklarını belirtmektedir (Pettigrew, 1979).

Schein'e göre örgüt kültürü; örgüt kurucusu tarafından oluşturulmaya başlar ve hiyerarşik yapı boyunca filtrelenir. Bu doğrultuda örgüt liderleri (yöneticileri), amaçlar ile tutarlı olarak şekillendirilen kültürün devam etmesini sağlarlar (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 200).

Örgütleri ve kültürü sadece kuran kişiler değil örgütün gelişmesine katkısı olan yöneticiler de örgüt kültürünü şekillendirmektedir. Dünyadan ve ülkemizden bunun örnekleri: Koç şirketlerinin doğuşunda ve gelişiminde Vehbi Koç, Sabancı şirketlerinin gelişiminde Hacı Ömer Sabancı bunun en güzel örnekleridir. Henry Ford'un, Ford Motor

şirketinin kendine has kültür oluşturmada büyük rolü olmuştur (Özkalp ve Kirel, 2004: 113).

Kısacası örgütün kurucuları, istenilen risklerin alınması, çalışanların ne kadar özgürlüğe sahip olması gerektiği, nasıl davranmaları gerektiği, iletişim kurmaları, giyinmeleri, ücret artışı, terfi ya da başka ödüller için ne gibi eylemler sunabilecekleri örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedirler.

#### **1.3.5.2.2. Örgütün Çevresinin Etkisi**

Birer açık sistem olan örgütlerin olduğu gibi örgüt kültürü de iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Çevresiyle bir ilişki içinde olan örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi de kültürel değerler açısından etkileyebilir (Unutkan, 1995: 23). Özellikle ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle örgütler bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda oldukları bir çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonların değişen iç ve dış çevre koşullarına adapte olmaları ve çevresel riskleri minimuma indirmeleri gerekmektedir (Ürek, 2015: 29).

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörlerine; yeni pazarların hızlı değişen dış ortamına daha iyi uyum sağlaması için kurumun çalışanların tutumları, inançları ve değerlerinde planlı ve sistematik bir değişimi amaçlayan düzenlemeler ve teknolojiler, değişen pazar, politik, yasal, finansal, teknolojik ve sosyal koşulların yanı sıra artan küreselleşme ve hareketlilik, tüketim ve alışveriş alışkanlıklarındaki değişiklikler veya toplumların yaşam tarzı örnek olarak verilebilir.

Örgüt kültürünü etkileyen iç çevre faktörleri, ödül sistemi, iletişim şekli, kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri, faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler, bireysel katılım, risk toleransı gibi faktörlerdir (Bakan vd., 2004: 28-29). Özellikle dış çevre faktörleri kurucuların hareket sahalarını da kısıtlayabilme gücüne sahiptir (Terzi, 2000: 25).

### 1.3.5.2.3. Örgüt Üyelerinin Etkisi

Örgüt kültürünün gelişmesinde sadece kurucu etkili değildir. Örgütte çalışanların birbirleriyle etkileşimleri, olayları açıklayışları ve takındıkları tutumlar veya tavır alışları örgüt kültürünün gelişiminde önemli bir etkidir (Özkalp ve Kırel, 2004: 113). Örgüte giren elemanlar işe çalışmalarını getirmekle kalmazlar aynı zamanda düşünce, davranış ve değerlerini de getirirler, bu örgüt kültüründe yeni oluşumların gerçekleşmesine temel teşkil eder. Örgüt kültürünün temel gereksinimleri eleman seçmede etkili olur (Dinçer, 1996: 405).

Her örgütsel sistem, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekli olan görevleri yerine getirecek kişilere dayanmaktadır. Bir yandan gerekli niteliklere sahip iyi seçilmiş çalışanlar ve bunların karakter özellikleri, yetenekleri, organizasyonun etkili çalışmasının için temel teşkil etmektedir. Öte yandan, örgüt üyeleri çalıştıkları çevreyi şekillendirerek veya teknolojinin seçildiği yerde becerilerini geliştirerek organizasyonun amaçlarını ve görevlerini etkilemektedir (Szczepanska ve Kosiorek, 2017: 463).

Değerlerin, standartların, tutumların ve davranış kalıplarının toplu olarak kabulü ve sunulması, çalışanlar tarafından karşılıklı olarak algılanan ve paylaşılan örgüt kültürünün unsurları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacak ve bu da onu daha da güçlendirecektir. Öte yandan, örgüt kültürünün unsurlarının ortak yorumuyla ilgili olarak, uzlaşma eksikliği, örgütün çalışanlarının farklı tutum ve görüşleri ile kendini gösterirken, örgüt kültürünün örgütlenme sürecini engelleyecektir.

### 1.3.6. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, çoğu zaman, örgütü yönlendiren unsurdur. Her çalışanın şirket tarafından belirlenen hedefe ulaşmaya çalıştığı bir örgüt ortamı yaratır. Çalışanların ölçüldüğü ve değerlendirildiği standartlar da bu ortam tarafından tanımlanmaktadır. Organizasyon çevresi içinde iyi yapılandırılmış bir kültürün sonucu, her çalışanın sorumlu tutulduğu ve aynı zamanda tüm üyelerin kendilerine ve şirket olarak bir kuruluşa saygı duyduğu dinamik bir ekiptir. Temel olarak örgüt kültürü, organizasyonun başarıya ulaşmasını veya başarısız olmasını sağlayan unsurdur.

Bu yönüyle örgüt kültürünün, örgüt ve işgörenler açısından bazı yararlar sağladığı bir gerçektir. Bu yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kültür, çalışanların işyerinde etkileşimde bulunmalarına yardımcı olur. Sağlıklı bir kültür, çalışanların yönetime karşı motive ve sadık kalmalarını teşvik eder.
- Örgüt kültürü, işyerinde sağlıklı rekabeti teşvik etmede de uzun bir yol kat etmektedir. Çalışanlar, meslektaşlarından daha iyi performans gösterebilmek için seviyelerini en iyi şekilde kullanırlar ve üstlerin takdir ve takdirlerini kazanırlar. Çalışanların amaçlarını gerçekleştirmek için motive eden işyerinin kültürüdür.
- Bir örgütün kültürü, çalışanlara rehberlik eden ve işyerinde onlara bir yön duygusu veren önceden tanımlanmış belirli politikaları temsil eder. Her bireyin, organizasyondaki rolleri ve sorumlulukları hakkındaki bilgisi nettir ve önündeki görevleri nasıl yerine getireceğini bilir.
- İki örgüt de aynı iş kültürüne sahip olamaz. Başkalarından farklı kılan bir organizasyon kültürüdür. İş kültürü, kuruluşun marka imajını oluştururken çok yol kat ediyor. İş kültürü organizasyona bir kimlik kazandırır. Başka bir deyişle, bir kurum kültürüyle bilinir.
- Organizasyon kültürü tüm çalışanları ortak bir platformda buluşturur. Çalışanlar eşit muamele görmeli ve kimse işyerinde ihmal edilmemeli veya dışarıda bırakılmamalıdır. Çalışanların kendi işlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için organizasyon kültüründe iyi bir uyum sağlaması esastır.
- Örgüt kültürü, farklı gruplardan, bireylerden, ailelerden ve farklı tutum ve zihniyetlere sahip olan çalışanları birleştirir. Kültür, çalışanlara işyerinde birlik duygusu verir.
- İnsanların belirli bir kültürü izlediği organizasyonlarda politikaların uygulanması asla bir sorun değildir. Yeni çalışanlar aynı zamanda çalışma kültürünü anlamak ve organizasyonun daha iyi bir yer olmasını sağlamak için üst seviyede bir çaba göstermektedirler.
- Her takım üyesinin en iyilerini çıkaracak organizasyonun kültürüdür. Yönetimin raporlama sisteminin çok özel olduğu bir kültürde, çalışanlar yoğun olsa da raporlarını gün sonuna kadar göndereceklerdir. Kimse kimseyi çalışmaya zorlamak zorunda değil. Kültür, bireylerin işyerinde başarılı olmasını sağlayan bir alışkanlık geliştirir.

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip organizasyonlar geleceğe daha sağlam adımlarla yürüyerek rakiplerine göre birçok avantaj elde etmektedirler. Örgütler güçlü kültürleri sayesinde ortak amaçlar, değerler, felsefeler ve ideolojiler oluşturarak örgüt üyelerinin oluşturulan bu değerleri benimseyip paylaşımlarını ve böylece de örgüte bağlılığın artırılması sağlanmaktadır. Bu durum da örgütlerin başarısını ve verimliliğini arttırmaktadır (Akıncı, 1998: 51-53).

Kısacası örgüt kültürü, müziğin dansçılar üzerindeki etkisi gibi üyelerin hareketlerine kısıtlamalar getirmekte, fakat ahenk ve uyum sağlamakta, yapılan işlerde belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların huzuruna katkıda bulunmakta, paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan davranışlar nedeniyle, çalışanlar arasında ve örgüt ile dış çevre arasında bir uyum sağlamakta, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurarak motivasyonu artırmakta ve beklenen sonuca, yani verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007: 60).

### **1.3.7. Örgüt Kültürünün Temel Fonksiyonları**

Örgüt kültürü, örgüt içinde ahenk ve uyum sağlamakta, yapılan işlerde belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların huzuruna katkıda bulunmakta, paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan davranışlar nedeniyle, çalışanlar arasında ve örgüt ile dış çevre arasında bir uyum sağlamakta, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurarak motivasyonu artırmakta ve beklenen sonuca, yani verimliliğin artırılmasına katkıda (Çelik, 2007: 60) bulunurken, aynı zamanda birtakım fonksiyonları da yerine getirmektedir. Bu fonksiyonlardan bazıları şunlardır (Başaran, 1982: 111; Özkalp ve Kirel, 2010: 173-174; Çelik, 2007: 53-60; Erkmen, 2010: 40):

- Bir örgütü, diğerlerinden ayıran bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.
- Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.
- Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır
- Örgüt çalışanlarını motive eder.

- Örgüt kültürü kontrol ve koordinasyonu sağlama fonksiyonuna sahiptir. Sağlam bir örgüt kültürü yapısını oluşturan örgütler, yapısal olarak kontrolü minimum düzeye indirerek sosyal açıdan üst kesime yazılı prensip ve ilkelerden daha faydalı olabilmektedir.
- Çalışanlarında benlik oluşturur. Böylelikle çalışanlarında özdeşleşme duygusunu güçlendirerek örgüt içi bağlılığı güçlendirir.
- Örgütün sahip olduğu düşünce yapısı ve hedeflerle değişimin getireceği olumsuz etkilerden uzak durulmaya çalışılır.
- Sosyalleşme ile birlikte kültürel değerler ve sistemler gelecek nesillere aktararak süreklilik sağlanır.
- Davranış kontrolü sağlar ve istikrarı teşvik eder.
- Örgüt kültürü, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözüme ulaşmada kullanılan yöntemidir. Örgüt içi adaptasyon ve örgüt dışı uyum konusunda karşılaşılan problemler çözümlenebilmektedir.
- Üyelerini harekete geçirme fonksiyonuna sahiptir. Bazı kültürel öğeler ışığında, sosyal bir sinerji olarak meydana geldiğini söyleyebiliriz.
- Üyelerine güçlü bir örgüt kültürü yapısı oluşturarak örgütsel verimliliği artırır. Örgüt kültürünün yapısını oluşturan öğelerin arasındaki birliktelik, örgütsel verimlilik ve etkililiği sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün fonksiyonları örgütün kültürünü geleceğe taşıyan, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli ölçüde etkili olan, örgütün üyeleri arasında birlik sağlayan, davranışları şekil veren, örgütün sorunlarının çözümünde etkili olan maddelerden oluştuğu söylenebilir (Keskin, 2015: 10).

Sonuç olarak örgüt kültürü, müziğin dansçılar üzerindeki etkisi gibi üyelerin hareketlerine kısıtlamalar getirmekte, fakat ahenk ve uyum sağlamakta, yapılan işlerde belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların huzuruna katkıda bulunmakta, paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan davranışlar nedeniyle, çalışanlar arasında ve örgüt ile dış çevre arasında bir uyum sağlamakta, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağ kurarak

motivasyonu artırmakta ve beklenen sonuca, yani verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Çelik, 2007: 60).

## 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

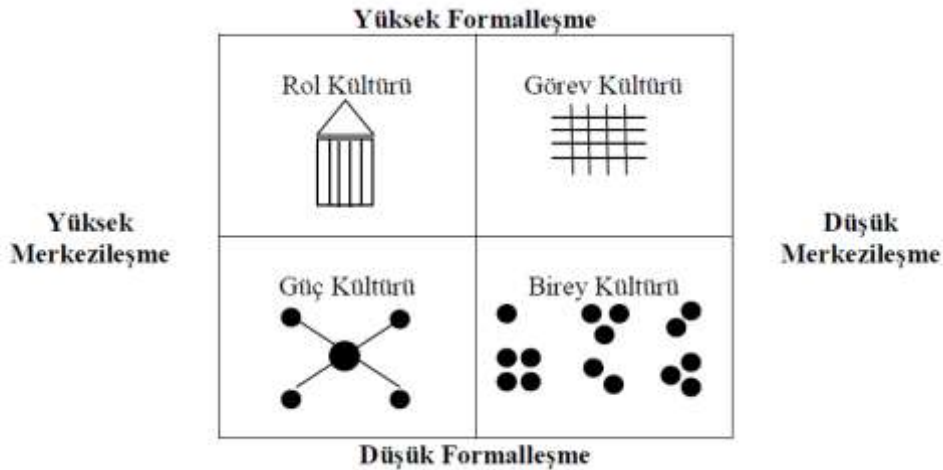
Örgüt kültürü alanında birçok araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve örgüt kültürlerine ilişkin çeşitli modellemeler oluşturmuştur. Şimdi bu modellerden literatürde en çok yer verilenlerini kısaca açıklamaya çalışalım.

### 1.4.1. Harrison ve Handy Modeli

Handy ve Harrison, örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon derecelerine göre incelemekte ve kültürü; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır (Çelik, 2007: 46)

Aşağıda Şekil 1’de görüldüğü üzere rol kültüründe odak noktası bürokratik yapılar; görev kültüründe örgütün amaçları; güç kültüründe merkezi otorite ve birey kültüründe bireydir. Rol kültüründe yüksek formalleşme ve yüksek merkezileşme; görev kültüründe yüksek formalleşme ve düşük merkezileşme; güç kültüründe düşük formalleşme ve yüksek merkezileşme, birey (atomistic) kültüründe ise düşük formalleşme ve düşük merkezileşme durumları bir arada yer almaktadır.

Şekil 1: Harrison’un Kültür Sınıflaması



**Kaynak:** Naktiyok,1999:104.

**Güç Kültürü (Zeus):** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı, çıkar ilişkisine dayalı bir kültür tipidir. Bu kültürde bireylerin karar verme fonksiyonları yoktur (Şişman, 2002: 142). En göze çarpan özelliği merkezileşme olan bu kültüre sahip örgütlerde esnek olmayan kurallar hâkimdir (Kavoğlu, 2009: 30). Güç kültürüne sahip örgütler rekabetçidir ve kendi alanlarına, çevrelerine bağlıdırlar. Bu örgütler, diğerlerinin üzerindeki kontrol alanını genişletmeyi ister ve sık sık daha zayıf örgütleri sömürür (Harrison, 1972). Bu tip örgüt kültürüne sahip olan örgütler tehlikeler karşısında hızlı bir şekilde hareket ederek reaksiyon verirler. Örgüt üyeleri güce eğimli oldukları sürece güç kültürüne sahip organizasyonlar daha fazla başarı gösterebilir (Yılmaz, 2010: 39). Yatırım bankaları ve aracı kurumlar bu kültüre örnek olarak verilebilir.

**Rol Kültürü (Apollo):** Bürokrasi ve kuralların hüküm sürdüğü kültür tipi olan rol kültüründe gerçeklik, makam, statü ve hiyerarşi gibi faktörlere dikkat çekilir (Doğan, 2013: 36). Bu kültürü sahip olan örgütler belirli kurallar, prosedürler ve önceden belirlenmiş iş tanımlarına uygun olarak faaliyetlerini sürdürürler (Handy, 1996: 17). Bu kültür tipleri geleceği tahmin etmek için geçmişe bakar. Durağan olsa da, bu tür kültürler ortamdaki değişikliklere cevap verirken belirgin ölçüde zayıftır. İlk olarak değişiklikleri göz ardı ederek başlarlar, daha sonra yapıyı bir arada tutmak için çapraz fonksiyonlu irtibat grupları kurarlar. Bu önlemler başarısız olursa, tüm kuruluş, birleşme, iflas veya bir danışmanın öncülüğünde yeniden örgütlenmeye gidecektir. Bu kültüre; hayat sigortası şirketleri, kamu hizmeti veren kuruluşlar, devlet endüstrileri ve yerel yönetimler örnek olarak verilebilir.

**Görev Kültürü (Athena):** Bireysellikten çok örgütsel amaç ve çıkarların ön planda olduğu, iş ve görev odaklı bir kültür tipidir. Sunulan ürün ve hizmetler yeni olduğunda veya fiyat tabanı sağlayan bir kartel düzenlemesi olduğunda genişleme zamanlarında gelişir. Ortak bir sorunu çözmek için farklı birimlerden çalışanları ve kaynakları bir araya getiren meritokratik matris örgütleri olarak düşünülebilir. İş, koordinasyonun önde gelen ilkesi olduğu için, bir güç ya da proje tamamlamadaki uzmanlık alanından alınan güç bir komut miktarıdır. Bu yetenek, yaratıcılık, gençlik ve takım sorun çözme becerilerini vurgulayarak yüksek düzeyde bir uyum ve yeniliği teşvik eden bir kültür. Bu kültürün en önemli odak noktası örgütsel amaçlar olup, bu kültüre sahip olan örgütler iş veya görev odaklı örgütlerdir (Bakan vd., 2004: 92–93). Bununla birlikte, gerçek hayatta, bu kültürler, sektörel uzmanların işe alım problemlerini derinlemesine analiz etmelerinden kaynaklanan

yüksek harcamalar nedeniyle kısa ömürlü olma eğilimindedir. Reklam ajansları ve danışmanlık firmaları örnek olarak verilebilir.

**Birey Kültürü (Dionisus):** Birey merkezli olan bu kültürde, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireyler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmekten ziyade örgüt, bireylerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için çaba sarfetmektedir (Koşar, 2014: 46). Burada örgütler kurallara uymaktan daha çok işin yapılmasına odaklanmıştır. İşgörenlerin kararlara katılımını teşvik etmekte ve işgörelere karşı destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanmaktadır (Gök, 2007: 51).

Diğer üç kültürden farklı olarak, bu kültürde çalışanlar kendilerini yeteneklerini ve hizmetlerini kuruluşa geçici olarak ödünç veren bağımsız profesyoneller olarak görüyorlar. Yönetim, karar alma sürecinin uzlaşma ile gerçekleşmesi nedeniyle gereksiz bir karşı ağırlık olarak kabul edilir. Her birey, herhangi bir koordineli çabanın sonsuz müzakere meselesi haline geleceği şekilde veto etme hakkına sahiptir. Bu kültüre üniversiteler ve profesyonel hizmet firmaları örnek olarak verilebilir.

#### **1.4.2. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli**

Japon araştırmacı William Ouchi, Japon kurumlarının 1970'li yıllarda dünyada yükselişe geçmesi ile birlikte Amerikan ve Japon yönetim felsefelerinin bir kombinasyonuna dayanan ve diğer şeylerin yanı sıra uzun vadeli iş güvenliği, karşılıklı karar verme, yavaş değerlendirme ve terfi prosedürleri ve bir grup bağlamında bireysel sorumluluk ile karakterize edilen bir yönetim yaklaşımını geliştirmiştir. Z teorisi adını verdiği bu çalışmada bir Z kurumunda kurum kültürünün nasıl olması gerektiğini ayrıntılı olarak aktarmaktadır. Ouchi Z teorsisi ile, hem işte hem de iş dışında, çalışanların refahı üzerinde güçlü bir odaklanma ile bir iş imkanı sağlayarak, şirkete çalışan sadakatini artırmaya odaklanmıştır. Ouchi'ye göre, Z Teorisi yönetimi istikrarlı istihdam, yüksek verimlilik ve yüksek çalışan moral ve memnuniyetini teşvik etme eğilimindedir (Ouchi, 1981: 3).

Ouchi'ye göre Japon başarısının sırrı teknoloji değil, insanları yönetmenin özel bir yolunun olduğunu dile getirmiştir. Bunun da, “güçlü bir şirket felsefesine, farklı bir kurum kültürüne, uzun erimli personel gelişimine ve fikir birliği karar verme sürecine odaklanan bir yönetim tarzı” olduğunu vurgulamıştır (Ouchi, 1981). Bu bağlamda Ouchi, Z yönetim teorisinde önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim şeklinin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de ifade etmiştir. Bunu yaparken (Tablo-2) bu iki toplumun değer yargılarını da göz önüne almıştır (Eren, 2001: 158).

**Tablo 2: Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması**

JAPON	ABD
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik ve yetenekler toplumdaki kaynaklanır	Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır
Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir	Bireysel maksimizasyon
Yaşlıya hürmet	Gence hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı değerlendirme	Yasal ve kuralcı toplum
“BİZ” kültürü	“BEN” kültürü

**Kaynak:** Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.159.

Ouchi, Z teorisi ile çalışanların katılımcılığı ve yaratıcılığını güçlendirilip, örgütü benimseme duygusu geliştirilerek, çalışma ve üretiminin verimli kılınabileceğini açıklanmaya çalışılmıştır. Z tipi kültürün klasik Amerikan yönetim tarzını Japon yönetim tarzı ile karşılaştıran özet tablo aşağıda Tablo 3’te görülmektedir. Bu tablo Japon ve Amerikan toplumlarına hâkim değer yargılarının karmasından oluşturulmuştur (Eren, 2001: 161).

**Tablo 3: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması**

<b>TİP-A-</b>	<b>TİP-Z-</b>	<b>TİP-J-</b>
<b>AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ</b>	<b>AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ</b>	<b>JAPON TARZI KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ</b>
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

**Kaynak:** Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2001, s.160.

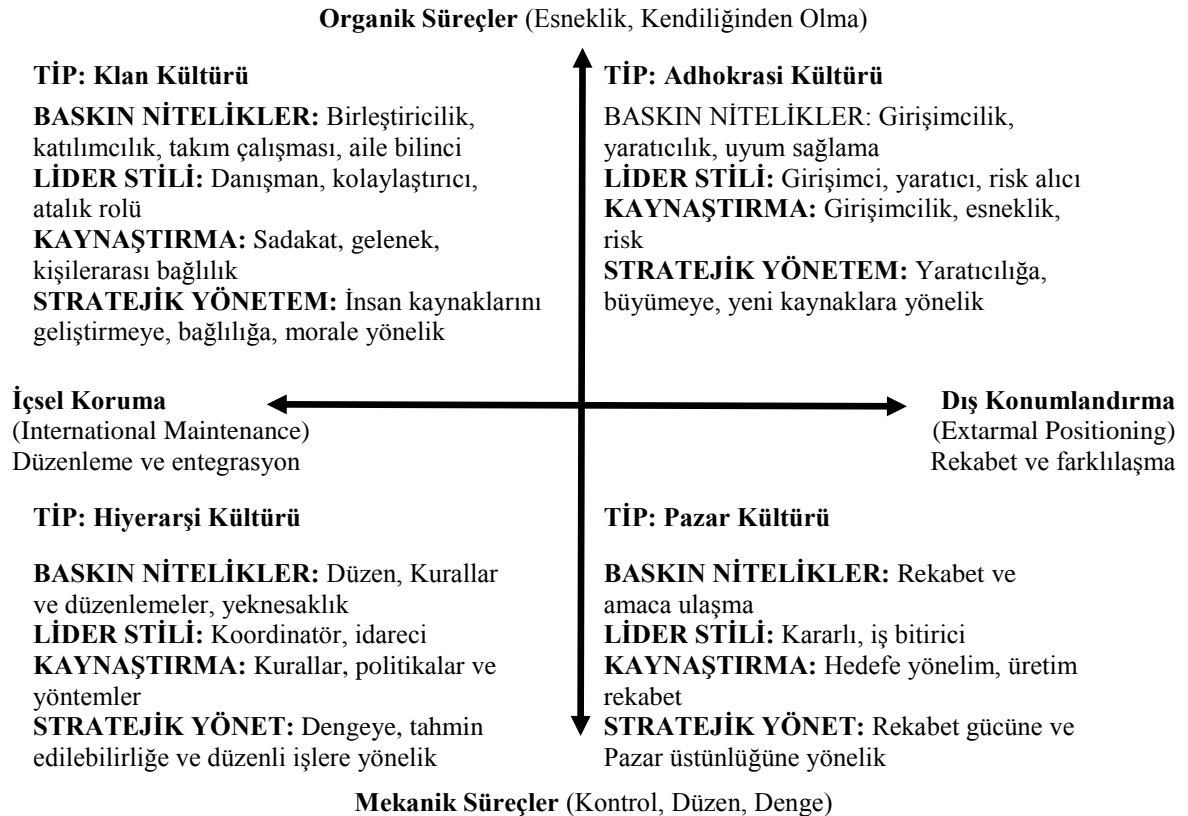
Ouchi'nin bu kültür modeli, örgütte hem psikolojik hem de ekonomik başarıyı bir araya getirmeye amaçlamış ve ayrıca Z tipi örgüt kültürü ile örgüt üyelerinin hızlı bir şekilde değişmesini ve iş gücü devir oranını düşürmeyi hedeflemiştir. Ouchi Z Teorisi'nde; yönetim tarzı ve örgüt şeklinin toplumun ayrılmaz bir parçası olduğunu ve tamamıyla toplumu yansıttığını ifade etmiştir. Bu tip kültürde çalışanlar, çok iyi gelişmiş bir düzen, disiplin, sıkı çalışmak için ahlaki bir yükümlülük ve çalışma arkadaşlarıyla birleşme duygusuna sahiptir. Özetle söylemek gerekirse Ouchi'nin bu çalışmadaki temel amacı, bir toplum yapısı ile şirket yönetimlerinin ne şekilde koordine edilebileceğini belirlemektir (Ouchi, 1989).

### 1.4.3. Cameron ve Quinn Modeli

Quinn ve Cameron, “Rekabetçi Değerler Modeli” ile örgütlerin başarısı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. Başka bir deyişle Quinn ve Cameron, Rekabetçi Değerler Modeli ile örgütsel etkililiğin ana göstergelerini geliştirmeye çalışmış ve örgütlerde etkililiğin hangi ana kriterlerle belirlendiği, örgütsel etkililiği tanımlayan ana faktörlerin neler olduğu, örgütlerin etkililiğini insanların ne zaman tahmin ettiğini, hangi parametreler doğrultusunda karar verildiği vb. soruları cevaplamaya çalışılmışlardır (Cameron ve Quinn, 2006: 33-34).

Bu modelde Cameron ve Quinn, belirledikleri ölçülebilir boyutlara dayanarak, dört farklı kültür tipini tanımlamış (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerleri de yine dört başlık (baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem) altında bir araya getirmişlerdir (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45 Cameron ve Quinn’in, kültür rekabetçi değerler modelinde örgütlerin sahip olduğu örgütsel kimliğin türünü belirlemek için tanımladığı dört kültür türün özeti ve bunların nitelikleri Şekil 2’de verilmiştir (Eren, 2001:148).

#### Şekil 2: Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Modeli



**Kaynak:** Eren, 2001:149.

**Klan Kültürü:** Klan kültüründe insan ilişkileri ve gelişimi ön plana çıkar. Örgüt üyeleri birbirine fazlasıyla bağlı olduğu için “örgüt” bir klan olarak tanımlanır. Klan kültüründe takım çalışması, çalışanları kararlara dâhil etme veya kurumsal aidiyet gibi kavramlar oldukça önemlidir (Şeşen, 2013: 562). Bu kültürde üyeler ortak noktaları paylaşır ve kendilerini aktif ve yerleşik olan büyük bir ailenin bir parçası olduğunu görürler. Bu nedenle bu tür kültüre sahip örgütlerin aile tipi örgütlere benzediği kabul edilmektedir. Bu tür kültürlerde liderlik stili ise danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü üstlenen bir niteliktedir. Bu nedenle örgüt lideri akıl hocası, kılavuz hatta bir ebeveyn gibi kabul edilmektedir. Kısaca “biz” duygusunun öne çıktığı bu tip örgütlerde bağlılık, sadakat, güven, aile iklimi, bireylerin kendilerini geliştirmesi, liderlerin babacan veya destekleyici bir yaklaşıma sahip olmaları gibi kavramlar önem kazanmaktadır.

**Adhokrasi Kültürü:** Bu kültür, girişimcilik, yenilik ve yaratıcılık üzerine kuruludur. Çalışanlara risk almaları teşvik edilir ve liderler yenilikçi veya girişimci olarak görülür. Organizasyon, bireysel yaratıcılığa ve özgürlüğe vurgu yapılarak deneylerle birleştirilir. Temel değerler değişim ve çevikliğe dayanır. Bu kültürde başarı, tek ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmek anlamına gelmektedir. Örgütün uzun süreli vurgusu, hızlı büyüme ve yeni kaynaklar elde etmektir (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Bu kültüre sahip örgütlerde liderler vizyon sahibi, yenilikçi, risk odaklı ve yeni bilgi, ürün ve hizmet konularında çığır açan kişilerdir (Vogds, 2001:60).

**Pazar Kültürü:** Bu kültür rekabetin dinamikleri üzerine inşa edilmiş ve somut sonuçlar elde edilmiştir. Ana değer faktörleri pazar payı ve karlılıktır. Rekabet, amaca ulaşmak ve dış çevreyle etkileşim ise diğer belirleyici özelliklerdir. Bu kültüre sahip örgütlerin en öncelikli hedefleri sonuç odaklı olmak, hedeflere ulaşmak ve örgütün pazar payını sürekli artırmaktır. Uzun vadeli odak rakip faaliyetlere ve hedeflere ulaşmaktır. Pazar penetrasyonu ve stok, başarının tanımlarıdır. Rekabetçi fiyatlar ve pazar liderliği önemlidir. Organizasyon stili rekabete dayanmaktadır (Özbek, 2008: 40).

**Hiyerarşi Kültürü:** Hiyerarşi kültürü, formüle edilmiş ve yapılandırılmış işyerlerini nitelendirmektedir. Bu kültür tipinde mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanma söz konusudur (Ergün, 2007: 268). Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde çalışma ortamı resmi bir konudur ve rehberlik için sıkı kurumsal usuller uygulanmaktadır. Lider, etkinliği ve

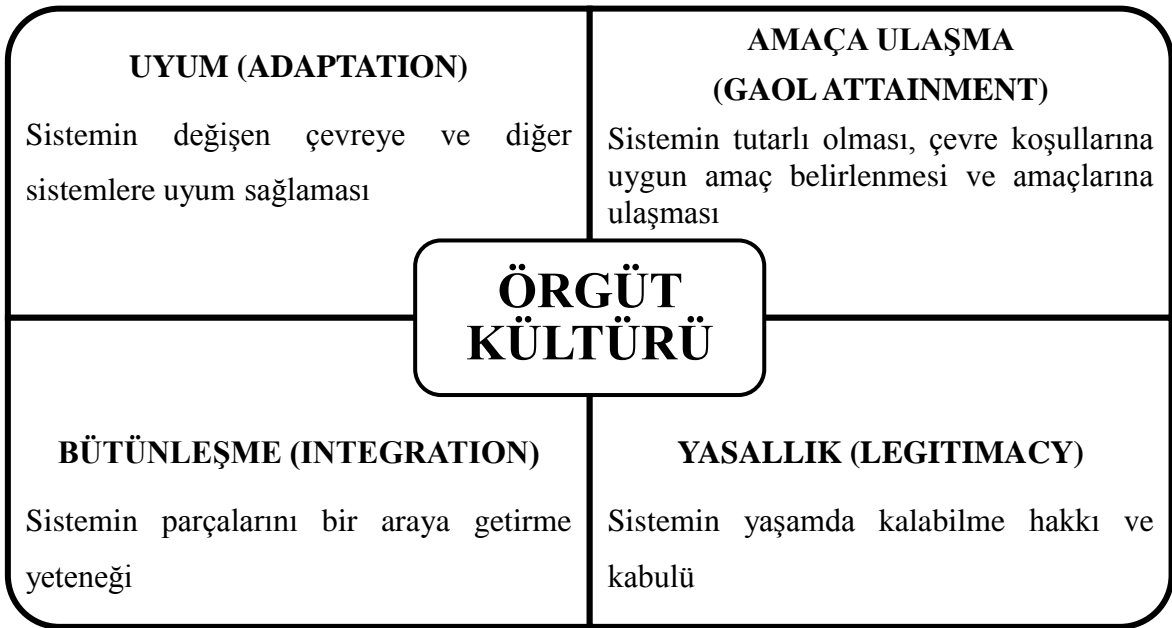
öngörülebilirliği vurgulayan, iyi koordine ve organize eden, ayrıca örgütü verimliliğe, sonuçlara ve kara götüren kişi olarak tanımlanır. Örgütün uzun vadedeki hedefi istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik (Erdem vd., 2010: 80). McDonald's ve Ford Motor gibi küresel firmalar ile askeri örgütlerde bu kültür tipi görülmektedir.

#### 1.4.4. Parsons “AGIL” Modeli

ABD’li bir sosyal psikolog olan Parsons (1969), örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde kültürel değerleri fonksiyonların tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlar olarak görür ve örgütün kültürel değerleri kapsamında değişmelere nasıl uyum sağlayacağını tayin eder (Özkalp ve Kırel, 2010: 166). Parsons’un modeli, dört fonksiyondan oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration), yasallık (legitimacy) isimlerini taşımakta ve bu fonksiyonların baş harfleri modelin adını oluşturmaktadır. (Eren, 2001:142).

Parsons, her sosyal sistemde aşadaki Şekil 3’te belirtilen fonksiyonların olması gerektiğini ileri sürmektedir.

**Şekil 3: Parsons AGIL Örgüt Kültürü Modeli**



**Kaynak:** Taşdan, 2014:57.

Sosyal bir sistemin hayatta kalması ve gelişmesi için çevresini tanıması, değişiklikleri takip etmesi, gerekli uyumu sağlaması, gayesini belirlemesi ve gayesine erişmek için belirli stratejiler geliştirmesi, organize olması ve koordineli faaliyetlerle parçaları bütünleştirmesi, hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Babadağ, 2010: 43).

#### 1.4.5. Schein Modeli

Edgar Schein'in yapmış olduğu kültür sınıflamasında, kültürün basit ve sade bir yapısının olmadığını, kültürün toplum içinde gelişiminin, sürekliliğinin ve görünümünün iletişimde ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Kültürü, temel varsayımlar dizisi kabul ederek değerler, davranışlar ve diğer öğeleri de içine alacak şekilde bir yansıma olarak görmüştür. Bir grup ya da toplum tarafından oluşturulmakta, geliştirilmekte ve aktarılmaktadır. Toplumun üyeleri kültüre uyum sağladıkça hem iç uyum hem de dış entegrasyon konusunda olası sorunlara çözüm bulacaktır (Örs, 2010: 105).

Schein'e göre örgüt kültürü; göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan oluşur. Bu katmanlar şunlardır (Erkmen, 2010: 74):

**Göstergeler:** Logo, amblem, üniforma, örgütsel yapı gibi örgüt düzeyinin gözle görülebilen düzeyidir.

**Paylaşılan Değerler:** Strateji, hedefler, karar verme yöntemleri ve yönetim tarzıdır.

**Temel Varsayımlar:** Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır.

Ayrıca Schein örgütsel kültürün üç temel amacınının olduğunu dile getirmiştir. Bunlar (Eren, 2001:144):

- Örgütün dış çevre ile uyum sorunlarını çözmek,
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek,
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenmektir.

#### 1.4.6. Kilmann Modeli

Kilmann modelinde, örgüt kültürünü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji şeklinde açıklamakta ve örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile uygulama arasındaki aralığı doldurduğunu ifade etmektedir. Böylece, örgüt kültürü tüm karar sistem ve mekanizmaların işgörenlerin iş yapma isteklerini ve iş verimini etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Paylı, 2017: 20).

Tüm bunlardan hareketle Kilmann örgüt kültürünü bürokratik ve yenilikçi olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır (Kanlı, 2006: 22).

**Bürokratik Kültür:** Bürokratik kültürler; hiyerarşik yapıların hakim olduğu, görev ve yetki tanımlarının net bir şekilde belirlendiği bir özellik göstermektedir. Klasik yönetim anlayışına sahip örgütlerde bu kültür tipi hâkim olduğundan, bu örgütler geçmişten beri uyguladıkları politika ve yöntemlerinden kolay kolay vazgeçmek istemezler. Bu örgütlerin liderleri ve yöneticileri de geçmişe bağlı kaldıklarından bu kültürü değiştirmek oldukça zordur (Gürbüz, 2014: 26).

**Yenilikçi Kültür:** Günümüzde bir çok örgütün benimsediği ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Bu kültüre sahip örgütlerde bürokratik bir kültürden söz edilemez. Çünkü özellikle küreselleşme ile beraber bir değişim gösteren dünyada örgütlerin yoğun rekabet şartlarında hayatta kalabilmeleri ve yeniliklere ayak uydurabilmeleri için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Liderleri yenilik ve değişimden yana olan yenilikçi örgüt kültürü, değişen çevre koşullarında örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Türk ve Aydoğan, 2008: 352).

Bürokratik kültürlerde örgüt kültürü yapısı yenilikçi kültürlerle göre daha fazla katı durumdadır. Bürokratik kültürlerde yapılacaklar net bir şekilde belirtilmiş ve değiştirilmesi oldukça zorken, yenilikçi kültürlerde örgüt kültürü yapısı değişimlere karşı uyum göstermekte olduğu belirtilebilir (Güneş, 2011:51).

#### 1.4.7. Hofstede Modeli

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Hofstede, kültürü “bir grup insanı, diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlamalar” şeklinde tanımlamıştır. Hofstede, IBM’in dünyanın farklı noktalarındaki çalışanlarını kapsayan değer ve tutumlar ile ilgili olarak yapmış olduğu çalışmalarda, örgüt kültürüne ilişkin değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır (Erkmen, 2010: 71).

Hofstede’nin (1980) geliştirdiği ve kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan bu modelde, kültür dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik-dişilliktir (Yılmaz, 2005:6). Hofstede daha sonra bu dört boyuta “uzun dönemli planlamayı” da beşinci boyut olarak eklenmiştir (Şeker, 2015).

**1. Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, bir örgütün veya toplumdaki üyelerin güç dağılımı ile ilgili düşüncelerini sorgular ve gücün eşit mi yoksa dengesiz mi dağıtıldığı bulmayı hedefler (Yanar Bayam, 2016: 52). Güç mesafesi düşük toplumlarda; toplumdaki herkes birbirine bağımlı, bireyler arasındaki eşitsizlikler azaltılmış ve hiyerarşi rolleri eşit bir şekilde dağıtılmıştır. Toplumun bir parçası olan bireyler katmanlarının nerede olduğunu düşünmemekte, eşit haklara sahip, alt katmanda olanlar ile üst katmanda olanlar birbirini kendileri gibi bir insan olarak görmekte ve gücün kullanımı iyi ile kötüyü hukuki olarak ayırt edebilmektedir (Gürbüz, 2014: 20). Güç uzaklığı yüksek olan toplumlarda ise durum tam tersi olup; eşitlik sadece denklemler arasında söz konusudur. Bu tür toplumlarda bireylerin çoğu diğerlerine bağımlı yaşamakta ve çok az birey kendini özgür görmektedir (Pala, 2009: 21).

**2. Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma boyutu insanların, belirsizliklere karşı nasıl bir tutum izlediğiyle ilgilidir. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda iş güvencesi, kariyer, emeklilik ikramiyesi ve ücretler önemlidir. Kurallar ve düzenlemeler ayrıntılı ve açık olarak ifade edilmiştir, risk iştahı düşüktür. İşgörenlerde geleceğe yönelik endişe ve iş stresi seviyesi yüksektir (Öncül vd., 2016: 260). Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu kültürlerde ise kuralların esnek olması bireyleri rahatsız etmez. Bu toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler. Hofstede’nin yaptığı araştırmaya göre ülkemizin kültürü, risk almaya karşı tedirgin olduğundan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler kategorisinde yer almaktadır (Yanar Bayam, 2016: 53).

**3. Bireycilik-Kolektivizm:** Hofstede ve arkadaşları (2010) bireysellik boyutu ile, toplumu meydana getiren bireylerin kendi veya sadece yakın ailelerinin ihtiyaçlarına mı yoksa bağlı oldukları grubun ihtiyaçlarına mı daha önem verdiklerini açıklamaya çalışmışlardır (Dursun, 2013: 52). Bireyciliğin ön planda olduğu toplumlarda bireyler birbirilerine sıkı sıkıya bağlı değildirler. Bireyler arasındaki bağ esnektir. Bu gibi toplumlarda bireyler kendileri ve birinci derecede kendilerine yakın olan aileleri ya da akrabalarına öncelik verirler. Toplumdaki statüler bireysel başarılarla bağlı olarak meydana gelmektedir. Kolektif kültürde ise kişiler kendilerini ailelerinin veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak tarif etmektedirler. Topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarlar (Altay, 2004: 305-306).

Hofstede çalışmalarında zengin ülkelerin genellikle bireysellik eğiliminin fazla olduğunu, fakir ülkelerin ise kolektiflik eğiliminin fazla olduğunu belirtmiştir (Türkkan, 2017: 15). Ülkemizin var olan kültür yapısı incelendiğinde, kolektiflik boyutuna yakın bir özellik gösterdiği söylenebilir (Şahinyan, 2011: 35).

**4. Erillik-Dişilik:** Kültürün bu boyutu, bireylerin cinsiyetine göre yüklenilen görevlerini ifade etmektedir.(Yıldız, 2017: 44). Erillik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe ait olduğu düşünülen değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu kabul edilen değerler üzerinde kurduğu üstünlüğün etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır (Türkkan, 2017: 16). Hofstede, erilliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlarken, dişiliği ise, bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durum olarak ifade etmiştir (Ulutürk, 2016: 34).

Erkeksi kültürlerde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayırım vardır. Uyuşmazlıklar tartışılarak çözülür. Kadınsı kültürlerde kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir. Çatışmaya gitmektense örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve huzur başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur.

### **Erillik Kültürünün Belirgin Özellikleri:**

- Toplumdaki baskın değerler başarı ve ödüllendirmedir.
- Başarı için kahramanlık, atılganlık ve maddi ödül tercihi ön plandadır.
- Toplum daha rekabetçi bir yapıya sahiptir.
- Performans tutkusu, başarıya ulaşma ihtiyacı, başarıya olan hayranlık söz konusudur.
- Kutuplaşma eğilimi var.
- Karar odaklı bir yapıya sahiptir.

### **Dişilik Kültürünün Belirgin Özellikleri:**

- Toplumdaki baskın değerler başkalarına hizmet etmekte, başkalarına hizmet etmekte ve yaşam kalitesini sürdürmektedir.
- İşbirliği, alçakgönüllülük, zayıflara önem verme tercihi ön plandadır. Büyük toplum, daha fazla fikir birliği odaklı.
- Felsefesini yaşamak için çalışmak olarak benimsemiş.
- Talihsizliğe ve şanssızlığa sempati duyma söz konusudur.
- Sezgisel odaklı bir yapıya sahiptir

**5. Uzun-Dönemli Planlama:** Hofstede yapmış olduğu çalışmalarda sadece batılı değerlere önem verdiği için diğer bilim insanları tarafından çokça eleştirilmiştir. Bu nedenle doğu sentezini de temsil eden ve “Konfüçyüs Dinamikliği” olarak da bilinen uzun dönemli planlama boyutunu ortaya çıkarmıştır. Bu boyut örgütlerin gelecek kaygısından dolayı uzun veya kısa vadeli beklenti, hedefler koyması ve ileriye dönük planlar yapmasını ifade eder. Uzun dönemli, planlama odaklı toplum birimleri daha çok gelecekle ilgili planlar yapmakta davranırlar ve çıkarlarına göre değerlerini şekillendirirler (Erkmen, 2010: 72).

#### **1.4.8. Peters ve Waterman Modeli**

Başarılı ABD firmalarının sırlarını araştıran Thomas Peters ve Robert Waterman (1982) “Mükemmeli Arayış (In Search of Excellence)” isimli yayımlarında birçok şirketi inceleyerek, bu şirketlerin başarıyı nasıl elde ettiklerini saptamaya çalışmışlardır.

Araştırma sonucunda başarılı firmaların güçlü kültüre sahip oldukları kanaatine varılmış ve yenilikçi şirketleri diğerlerinden ayıran sekiz başarılı özelliğini şu şekilde sıralamışlardır (Eren, 2001:162):

- **Hareketi Tercih Etmek;** Problemler ve analizler içinde boğulmadan işi başarabilmek için kararları eyleme dönüştürmek.
- **Müşterilerle Yakın İlişkide Olmak;** Müşteri ile birebir ilişki içinde olan ve müşterilerini kendi örgütlerinin birer ortağı olarak görüp bu yönde hareket eden örgütler örgütler daha başarılı olmaktadır.
- **Özerklik ve Girişimcilik;** Üyelerini yönetime ve karar almaya dahil ederek onların girişimciliğini artırmak, yaratıcılığı destekleyerek, bürokrasiyi mümkün olduğunca minimuma indiren örgütler için söz konusudur.
- **İnsan Faktörüne Değer Vererek Verimliliği Artırmak;** Örgütü meydana getiren bireyler en hayati ve en değerli varlık olarak kabul edilmektedir. İnsanın sadece rasyonel hareket eden bir varlık olarak görmeyip, ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak bu temelde hareket eden örgütler performanslarını arttırarak daha başarılı olacaklardır.
- **Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi;** Başarılı organizasyonlar yöneticilerini hemen alanda bilgili kılmak ve her departmanın yaptığı işten haberli olmaları zorunluluğunu hissetmişlerdir.
- **En İyi Bilinen İş Alanında Kalma;** Özellikle içinde bulunduğumuz çağda küreselleşme ile birlikte artan yoğun rekabet ortamında aşırı risklere girmemek, en iyi bilinen ve uzman olunan faaliyet alanlarında büyümeyi ve gelişmeyi öncelikli amaç olarak benimsemek. Kendi uzmanlık alanlarının dışına çıkıp birden fazla alanda faaliyet göstermeye çalışan örgütlerin başarılı olması beklenemez.
- **Basit Yapı ve Az Kurmay;** Örgütlerin karmaşık ve çok sayıda vasıfsız yöneticiler yerine, az sayıda ve vizyon sahibi yöneticilerle çalışmalarını ve ayrıca yalın organizasyon yapılarını tercih etmeleri gerektiği vurgulanmıştır.
- **Gevşek ve Sıkı Kontrolü Birlikte Kullanma;** Eğer işgörenler birbirlerini anlıyor ve örgütün değerlerine inanıyor ise buradan örgütün sıkı bir şekilde koordine olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün gevşek bir biçimde koordine olması ise, yöneticilerin az olduğu ve örgüt üyelerinin bürokrasi ve kurallara fazlaca bağımlı olmamasıdır.

Peters ve Waterman, mükemmellik yolunda bu temel özelliklere uyulması firmaların başarılı olmaları ve varlıklarını yarınlara taşımaları açısından hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Bu özellikler başarılı firmaların kültürel yapılarını şekillendirmekte ve belirli bir firmaya özgü örgüt kültürü yapısını oluşturmaktadır (Güneş, 2011: 53).

#### 1.4.9. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy; örgüt kültürünü, çevreyle ilişkileri bakımından iki boyutlu değişken üzerinde dört farklı kültür tipini açıklamaya çalışmışlardır. Bu kültürlerin oluşumunda rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin belirsizlik ve risk derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri bildirim hızıdır (Yılmaz, 2010: 42).

Deal ve Kennedy'nin bu modelde ortaya koydukları kültür tipleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir (Eren, 2001: 153-154):

**Tablo 4: Deal-Kennedy Örgüt Kültürü Modeli**

Çevreden Geri Besleme		
	Hızlı	Yavaş
Belirsizlik ve Risk		
Yüksek	<b>Sert erkek, maço kültür:</b> Yapı, kozmetik, film sektörleri	<b>Şirket üzerine iddiaya gir kültürü:</b> Havacılık, uzay, ar-ge projeleri
Düşük	<b>Çok çalış/Sert oyna kültürü:</b> Moda, pazarlama,	<b>Süreç kültürü:</b> Kamu hizmetleri, sigorta ve finans sektörleri

**Kaynak:** Eren, 2001: 152.

**Sert Erkek-Maço Kültürü:** Bu kültür tipi özellikle çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen geribildirim hızı olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu kültürde, gruplar veya ekiplerden ziyade bireyler ön plandadır (Eren, 2001: 153). Bu kültür yüksek risk alan bireyselci insanlardan oluşur. Onlardan

korkusuz ve sert olmaları beklenir. Polis teşkilatları en güzel örnekleridir. İnşaat, kozmetik, basın yayın/reklam sektörleri de örnek olabilir (Deal ve Kennedy, 2000: 113).

**Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürlerde, risk düşüktür ancak başarı uzun vadede ve ısrarcılıkla gelir. Yani geri bildirim geçtir. Müşteriye bir kez daha dönmek, son bir telefon daha açmak gerekir. Bu kültürün birincil değeri müşterilere ve onların ihtiyaçlarına yoğunlaşmaktır. Çalışanlar, işlerine ve kurumlarına yürekten inanırlar. Kahramanları müthiş birer satıcıdırlar. Bireylerden ziyade takımlar ön plandadır. Motivasyonu en üst seviyede tutacak uygulamalar vardır. Toplantılar, eğlenceler, ödül tatiller gibi. Emlakçılık ya da kozmetik firmaları, fast food zincirleri, ofis ekipmanları gibi sektörlerde örnekler bulunabilir (Deal ve Kennedy, 2000:113-116).

**Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Bu kültürde risk yüksek ve geç geri bildirim söz konusudur. Bu tarz kültürde büyük ölçekli yatırımlar yaparak yüksek oranda risk alan ve takip edilen stratejilerin başarısı hakkında uzun zaman sonra bilgi sahibi olan örgütlerde görülmektedir (Ataman, 2001: 532). Çok uzun vadeye odaklanmış bu kültürler kısa süreli ekonomik dalgalanmalardan kötü etkilenirler. Petrol şirketleri, havacılık sektörü ve uzay çalışmaları bu tip kültürün örneklerini taşır (Korkut, 2010: 42).

**Süreç Kültürü:** Çevreden kaynaklı belirsizlik riskinin düşük, geribildirim yavaş olduğu örgütlerde hakim olan örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar neredeyse hiç geri bildirim almazlar. Birileri onları bir şeyle suçlayana kadar ne kadar verimli olduklarını bilmezler. Bu nedenle çalışanlar ne yaptıklarına değil nasıl yaptıklarına odaklanırlar. Bankalar, sigorta şirketleri, ilaç firmaları örnek gösterilebilir (Eren, 2001: 154).

## 1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Örgüt kültürü birçok örgütsel süreçle yakından ilgilidir. Bu süreçlerin etkisiyle oluşan örgüt kültürü, örgüte bir kişilik kazandırmaktadır. Bu süreçler; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi, sosyalleşme, örgüt stratejisi, örgütsel imaj, iletişim ve liderlik olarak ele alınabilir. Örgüt kültürü ile ilişkili olan, yakın anlamlarda kullanılan ve oluşumuna etki eden faktörler aşağıda incelenmektedir.

### **1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi**

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi genellikle birbiriyle karıştırılan ve birçok yazar tarafından eş anlamlı olarak işlenen kavramlardır. Söz konusu kavramlar temelde birbirinden farklı olup aralarında bir sebep sonuç ilişkisinin varlığından bahsedilebilir.

Örgüt iklimi, bir örgütün üyeleri tarafından tecrübe edilen, üyelerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve örgütün sahip olduğu değerlerin göz önünde bulundurularak açıklanabilen iç çevresinin daimi kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Denison, 1990: 23). Kültür ise örgütü meydana getiren temel değerlerin ve inanç sistemlerinin bütününe ifade etmektedir. Bu bağlamda incelendiğinde örgüt kültürünün daha kesin bir oldu olduğu karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi işgörenlerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı konusu ile ilgilidir (Bozdoğan, 2010: 71).

Kültür, bir örgütte etkileri daha uzun sürede gözlemlenebilen bir durumken, iklim örgütte gözle görülür, hissedilir ve kültüre göre daha çabuk oluşan ve değişen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Tezcan, 2007). Örgüt kültürü ile iklimi arasındaki başka bir önemli nokta ise kültürün iklime göre daha yavaş değişmesidir. Çünkü kültür inanç, tutum, örf, adet gibi unsurları ile uzun soluklu bir sürecin sonunda yaratılan deneyimlerle oluşmuştur ve değişimi de kolay olmayacaktır (Erdem, 1996: 58). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışında bir süreklilik ve uyum sağlayarak örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Ataman, 2009: 52).

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

Örgüt kimliği, örgütün kendini tanımasını, anlatmasını, ifade etmesini sağlayacak şekilde farklılık yaratabilmesi için ortaya çıkan çalışmaların bir toplamıdır (Bayram, 2011). Çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 44). Başka bir ifadeyle örgüt kimliği, bir organizasyonu benzerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü açıklayan özellikler toplamı şeklinde tanımlanabilir (Şişman, 2007:164).

Örgüt kültürü ve örgüt kimliği kavramları birbiri ile iç içe olan fakat birbirlerinden bağımsız olan kavramlardır. Örgüt kimliği denildiğinde örgüt kültürünü oluşturan değerler, tutumlar, davranışlar gibi tüm örgüt kültürü unsurlarının etkileşimi ile belirginleşen örgütün tanınmasını sağlayan özellikler bütünü anlaşılmaktadır. Örgüt kimliği örgüt imajını oluşturmak için ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütün belirlediği amaca ulaşmak için örgüt içindeki tüm unsurlarla ilgilidir. Örgüt kimliği örgütün örgüt içinde üyeleri tarafından anlaşılması ile örgüt imajı ise örgütün dışarıdan anlaşılması ile ilgilidir (Öztürk, 2014: 77).

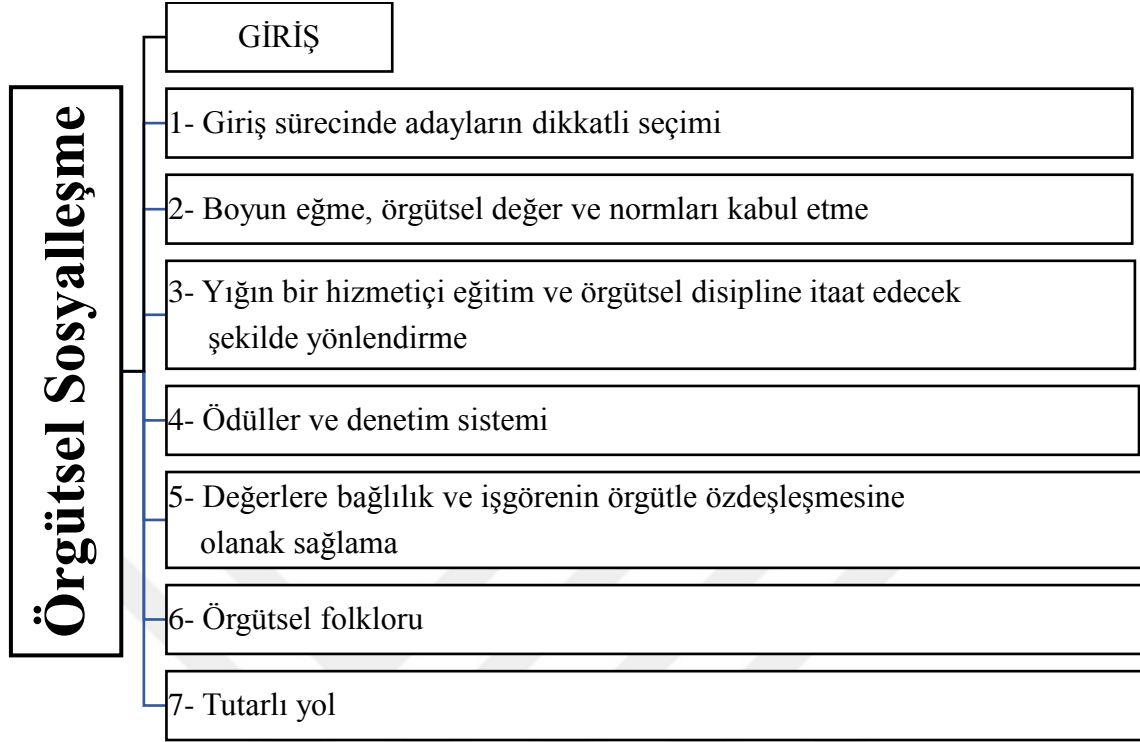
### **1.5.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sosyalleşme İlişkisi**

Robbins ve Judge (2008:254) örgütsel sosyalleşmeyi, “bireyin örgütün bir üyesi olarak hareket etmesini sağlayacak değerleri, normları ve gerekli davranış şekillerini öğrenme süreci” olarak tanımlamışlardır (Bozoğlan, 2010: 65).

Örgüte yeni katılan üyeler örgütün değer ve normlarını bilmediklerinden bu değer ve normları öğrenmeleri gerekmektedir. Çünkü örgüte katılan yeni üyeler bunları öğrenemezlerse bu değer ve normlara aykırı yönde hareket edebilirler. Söz konusu nedenle örgüt üyelerinin bu kültürü öğrenip diğerlerine aktarması gerekmektedir. İşte bu öğrenme süreci de örgütsel sosyalleşme olarak ifade edilmektedir. Bunun sonucunda da örgüte yeni katılan üyeler örgüt içerisinde istenilen veya istenilmeyen davranışları öğrenerek ona göre davranacaklardır. Buradaki ana gaye örgüt üyesini örgütün etkin bir üyesi haline getirmektir (Babadağ, 2010: 40).

Callahan ve Fleenor (1988), sosyalleşmeyi kavramını yedi aşamada inceleyerek örgüte yeni giren bir üyenin, bu aşamaların her birinden geçerek, örgüt kültürüyle bütünleşmesi gerektiğini savunmuştur (Göçmen, 2003: 40).

**Şekil 4 : Örgütsel Sosyalleşme**



**Kaynak:** Callahan, Fleenor, 1998. Aktaran Göçmen, 2003: 40.

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

Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre stratejinin kelime anlamı “sevk etme, yönlendirme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Yönetim bilimi açısından ise strateji; işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerini düzenleyen ve ticari rakiplerini alt edebilmek amacıyla işletme kaynaklarını harekete geçirme anlamını da içermektedir (Çelik, 2007: 29).

Yirmi birinci yüzyılın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle örgüt kültürlerinin işletme stratejilerini desteklemesi hayati bir önem arz etmektedir. Söz konusu nedenden dolayı örgütler strateji geliştirme aşamasında uygun stratejileri geliştirmeleri ve bunları sağlıklı bir şekilde uygulamaları örgütler açısından hayati bir zorunluluktur. Örgüt kültürünün temelini oluşturan değer, norm ve inançlar her zaman çevreyle uyum sağlamayabilir. Örgütlerin çevre ihtiyaçlarına cevap vermesi gerektiği düşünüldüğünde uygulanması gereken stratejilerin başarıya

ulaşmasında örgüt kültürü ve çevre beklentileriyle uyumun son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütteki faaliyetlerin yapılma şeklini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşıyor veya örgüte rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etme imkânı yaratıyorsa, bu bağlamda strateji ve kültür arasında ahenkli bir uyum yakalayabilmiş olan organizasyonun stratejik bir kültüre sahip olduğunu ifade edebiliriz. Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir ortamda başarılı olmak isteyen örgütler, strateji ve kültürlerini uyum içinde gerçekleştirmelidirler. Uyum artıkça örgütün performansı artacak, uyum azaldıkça örgütün performansı da olumsuz yönde etkilenerek bir azalma gösterecektir (Paylı, 2017: 48).

### **1.5.5. Örgüt Kültürü ve İletişim İlişkisi**

İletişim, insanoğlu var olduğu günden günümüze kadar uzanan süreçte insanın bireysel ve toplumsal yaşamının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Bir arada yaşamının doğal sonucu ve aynı zamanda örgütsel yapının özü olan iletişim düzeni, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır. İletişim, bireylerin örgütteki kimliklerini anlama ve anlatma sanatı olarak da yorumlanabilir. İşletmenin her noktasında önemi bulunan iletişim düzeni, örgütsel düzenin başarısını temsil etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52).

Bu noktada örgütsel iletişimin iki kültürel fonksiyonundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Özellikle örgütsel iletişimin yaşamsal fonksiyonlarından biri olan bütünleşme oluşturması örgüte yeni dahil olan üyelerin örgüte uyumu bakımından önemlidir (Kreps, 1986: 143).

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

önemli sosyal süreçtir. İletişim stil ve modelleri bir kültür içinde gelişir. Bu nedenle, gerçeklik hakkındaki yargı, bilginin niteliği ve geçerliği kültürel kriterlere bağlı olmaktadır. Örgütlerin ve bireylerin iletişim tarzları kültürel deneyimlerle doğrudan ilgilidir. İletişim modellerinin içinde rekabet, iş birliği, bireycilik, saldırganlık, yardımseverlik gibi kültürel fenomenler vardır. Kültürel tutumlarla, tarihle ve değerlerle tutarlı olan iletişim kültürü yansıtır (Durğun, 2006: 126).

### **1.5.6. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi**

Lider; bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Bakan, 2008). Vizyon sahibi liderler, örgütün geleceğini gerçeklerden ayrılmadan kendi hayallerine göre şekillendiren ve bunu izleyicilere anlatabilme özelliğine sahip olan kişilerdir. Liderin dolayısıyla örgütün iyi belirlenmiş ve şekillendirilmiş bir vizyonunun olması, örgütün faaliyet gösterdiği pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında önemli rol oynayacaktır. Vizyon sahibi liderlerin oluşturdukları örgüt kültürü, örgütün gelecekteki başarılı konumu veya rekabet üstünlüğü, liderin bilincindeki yansımından kaynaklanmaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

Örgüt kültürünün oluşumunda, gelişmesinde ve kurumsallaşmasında lider önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün örgütte yer alan bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkisi olabileceği gibi liderin de davranışlarını etkileyebilir (Bakan vd., 2004: 2). Liderler, kültürel değerlerin gelişimi ve benimsemesi için bir denetim unsurudur. Bir örgütün herhangi bir durumda vereceği tepkileri lider sergiler ve öğretir. Liderler tarzları ile örgütteki kültür tarzını da yaratmaktadır (Erkmen, 2010: 102).

Sonuç olarak diyebiliriz ki lider; örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yeteneklerine sahip olmalıdır. İyi bir lider gemisinin rotasını belirleyerek hangi limana götüreceğini çok iyi bilir. İşgörenler örgütsel amaçların ulaşılabilir olmasını ve göstermiş oldukları çabalarının bir karşılığının olacağını yani boşa gitmeyeceğini hissetmelidirler. Aksi takdirde, bireyleri bir amaç etrafında toplamak mümkün olmayacaktır. Lider hedeflerin erişilebilir olduğunu örgütün üyelerine izah edebilmelidir (Eren, 2001: 423).

## 1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgütlerin kültürü, birbirinden farklı çok sayıda unsurun bir araya getirdiği bir bütündür. Bu unsurlardan bir kısmı, aynı zamanda örgütün geleneksel yapısını da simgeleyen, yani geçmişten devralınıp sürdürülen unsurlardır. Bir kısmı zaman içinde kazanılır, bir kısmı ise mevcut unsurların zaman içinde dönüşüm geçirmesi ile oluşurlar (Seymen, 2008: 45).

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bir grup veya kuruluşun üyesi olmak için o topluluğa uyum sağlamayı gerektirmektedir. Ortak amaçlar, standartlar, değerler, alışkanlıklar, davranışlar, felsefe ve idealleri paylaşmak ise uyum sağlamanın alt yapısını oluşturmaktadır. Bir kuruluşta çalışan, o kuruluşun bir üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar (Alkan, 2008: 61).

Birçok bilim adamı önemli olarak kabul edilen örgütsel kültür öğelerini birçok başlık altında toplamıştır. Örneğin; Pettrigrew örgüt kültürünün öğelerini; ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklarken; Meek ise, semboller, mitler, düşünce sistemleri ve adetler olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2007: 60).

Ouchi (1981) örgüt kültürünün öğelerinin; örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan temel varsayımların, inançlar, mitler, seremoniler ve sembollerden oluştuğunu belirtmektedir. Hofstede (1997:7) ve Robbins (2001:520) de örgütsel kültürün değerler ve çalışanlara aktarılan uygulamalar (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri) olmak üzere iki tür öğeden oluştuğunu belirtmiştir (Gün, 2015: 26).

Armstrong'a (1996:37) göre kültür öğeleri, görünen öğeler (dil, hikayeler, mitler, semboller, törenler, ayinler, kahramanlar, süperstarlar, adetler, sözler, sloganlar, şarkılar) ve görünmeyen öğeler (değerler, varsayımlar, normlar) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Yukarıda da açıklandığı gibi kültür, birbiriyle alakalı olan birçok öğeden meydana gelmektedir ve bu öğeler bir araya gelerek karmaşık bir bütün olan kültürü oluşturur. Bu tez çalışmasında genelde araştırmacılar tarafından yapılan bazı sınıflandırmalarda örgüt kültürünü oluşturan ortak öğeleri iki ana başlık altında inceleyerek açıklamaya çalışacağız.

Bunlardan birincisi; örgüt kültürünün esas öğeleri, ikincisi ise; örgüt kültürünün yan (dışa vurum) öğeleridir.

### **1.6.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri**

Örgüt kültürünün oluşumunda doğrudan etkili olan unsurlar temel unsurlardır. Çalışanların ve yöneticilerin davranışlarının şekillenmesini, örgütsel ilişkilerin gelişimini ve iş yapmanın yollarını ve çevre ile ilişkilerin düzenlenmesini etkileyen temel unsurlar; değerler, inançlar ve normlar.

#### **1.6.1.1. Değerler**

Değerler, örgüt üyelerinin içerisinde buldukları durumları, çevrelerindeki diğer bireyleri ve onların davranışlarını değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri inançlar bütünüdür (Aksoytürk, 2008: 10). Örgütsel değerler, değiştirilemeyen ve uyulması zorunlu reçetelerdir (Gün, 2015: 30).

Değer, hedeflenen ve başarılmak istenen, özümşenen, önde tutulan, güzel, doğru gibi anlamları dile getiren bir kültür objesidir. Örgüt kültürü ile bağlantılı çok fazla değerler vardır. Bunlardan bazıları, özgüven, bireysellik, saygı, cesaret, sadakat, azim ve kararlılıktır. Böylelikle örgüt çalışanlarınca paylaşılan ve değişmeyen değerler zamanla inanç durumuna gelmektedir (Yıldız, 2017: 24). Değerler örgüt üyelerince paylaşıldığında bunlar hem motivasyon için güçlü bir kaynak yaratır hem de örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için bir kılavuz görevini üstlenir (Erdem, 1996: 38).

#### **1.6.1.2. İnançlar**

İnançlar, “örgüt üyelerinin belirli konularda ortak duygu ve düşüncülerinin, toplumda yaşananlara ilişkin tartışmasız kabul ettikleri doğruların tümü” şeklinde tanımlanmaktadır (Gürsel, 2016: 9). İnançlar, bireylerin olaylara ve diğerlerinin tutum ve davranışlarına yönelik düşünceleri sonucunda oluşmaktadır (Seymen, 2008: 60). İnançların insanlarda ortaya çıkışına baktığımızda, doğa olaylarının iyi ve kötü meydana gelmesinin algılanıp, zihinlerde yer etmesi şeklindedir (Eren, 2010: 175)

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını konusunda yol gösterici bir pusula görevini üstlenmektedir. Örneğin örgüt üyelerinin yaptıkları işin sonucunda başarıya ulaşacaklarına ve elde edilecek bu başarının sonucunda ödüllendirileceklerine olan inançları, onların motivasyonunu pozitif yönde arttıracaktır. Örgüt üyelerinin bu tip inançları örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır (Bakan vd., 2004: 58).

Toplumunu oluşturan bireylerin inançları birbirine benzer ise, toplumun inançları da o ölçüde güçlüdür. İnançlar toplumun devamlılığını sağlar. Örgüt içinde de bireylerin inançları birbirine ne kadar benzer ise o kadar güçlü bir kültür oluşumuna katkı sağlamaktadır (Erkmen, 2010: 51).

### **1.6.1.3. Normlar**

Normlar bir örgüt içinde yapılması beklenen ve çalışma hayatı içinde uyulması istenilen kurallar bütünüdür. Bu kurallar; çalışanın performansından, amirle konuşma tarzına, çalışma ortamındaki kıyafetin nasıl olması gerektiğine, işe gidiş geliş saatlerine kadar geniş bir yelpazeye yayılırlar. Normlar, her toplumda çalışanlara rehberlik ederler (Gürsel, 2016: 10).

Kısacası, örgütler üyelerini belirli şekilde davranmaya teşvik etmek ve davranışları düzenlemek için normlar oluştururlar. Normlar zaman içinde oluşan gayri resmi kurallardır. Tüm örgüt üyeleri zaman içinde değer ve normları fark etmeden bunlara uygun şekilde davranırlar (Ergül, 2009: 16).

### **1.6.2. Örgüt Kültürünün Yan Öğeleri**

Çalışanların örgüt içerisinde gelişen ve karşı karşıya kaldıkları günlük durumları kendilerine göre anlamlandırarak algılayabilmelerine yardımcı olan öğeleridir (Özkalp ve Kırel, 2010: 185). Örgüt kültürünün yüzeysel unsurları da temel unsurları güçlendirir ve tüm kültürel unsurların örgüt çalışanlarına etkin bir biçimde aktarılmasını sağlar (Aksoytürk, 2008: 14).

### 1.6.2.1. Törenler

Törenler, “genellikle bir izleyici kitlesine kültürel değerleri iletmek için ayrıntılı bir şekilde hazırlanan canlı ve planlanmış faaliyetler” olarak tanımlanmıştır (Koşar, 2014: 37). Kısacası tekrarlanan ve alışılan faaliyetleri ifade ederler (Robbins, 2001: 522). Bir örgütte törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesini, yeni üyelerin tanıtılmasını, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılmasını, üyeler arası dayanışmanın artırılması ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine önemli bir katkı sağlar (Köksal, 2007).

Çalışanların yöneticileriyle birlikte hafta sonu organizasyonları düzenlemeleri, aylık performans ödül sistemleri, selamlaşma ya da çalışanlarıyla arasında şeffaf sınırlar bulunan yöneticilerin izledikleri politikalar, örgüt içerisinde yer alan törenlere örnek gösterilebilir. Böylece törenlerle birlikte örgüt üyeleri, hem kendilerini daha iyi hissedip örgüt içerisinde birlik ve beraberliklerini pekiştirecek hem de daha güçlü örgütler meydana gelmiş olacaktır (Kurt, 2011: 9).

### 1.6.2.2. Hikâyeler

Hikâyeler, bir örgütün tarihi hakkında olaylar ve kişiler aracılığıyla bilgiler veren, örgütün düşünce yapısını bizlere aktaran, birlikte çalışma olgusunu ortaya çıkaran, örgüt değerlerinden destek alarak meydana gelen problemlere cevap verilebilmesini sağlayan ve çalışanlarına yol gösteren örgüt kültürü öğelerindendir (Yıldız, 2017: 27). Bir başka deyişle hikâyeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla, örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü ifadesidir (Güçlü, 2003: 153).

Anlatılan bütün hikâyeler neredeyse aynı temel unsurlara sahiptirler. Hepsinin de bir fırsatla ya da sorunla karşı karşıya kalan, bir ya da daha çok sayıda temel karakteri ya da kahramanı vardır; hepsinde de bu kahramanın karşı karşıya kaldığı meydan okumaya nasıl tepki gösterdiği, sonucun ne olduğu, çabanın başarıya ulaşip ulaşmadığı ve bu deneyimin hikâyenin kahramanı ve diğerleri üzerindeki etkisinin ne olduğu anlatılır (Binici, 2010: 17).

Yapılan araştırmalara göre hikâyeler, örgüt içi dayanışmayı güçlendirir, birlik ve beraberlik duygusunu aşlar ve özellikle örgüte yeni katılan üyelere kültürü anlama ve

sahiplenme duygusunu öğretir. Hikâyelerin sade bir yapısı vardır. Kafa karıştırıcı, gizemli ve belirsiz olmaktan anlatım ve kurgulama ile kaçınılır. Kültür taşıyıcısı ve köprüsü görevi gören hikâyeler, örgütün hem geçmişi hem de geleceğindeki başarılar değerlendirilerek, kültürün nesilden nesile aktarılmasına katkıda bulunur. Örgütün kültürünün devamlılığı için çalışanlarına yol gösterici rolünü üstlenir (Yıldız, 2017: 27).

### **1.6.2.3. Mitler**

Mitler, örgütte sahip olunan değerleri çalışanlarına kalıcı olarak yerleştirmeye çalışan simgesel olaylardır (Kuşçu, 2014: 13). Mitler, üyelerin yaratıcılığını artırır. İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, üyelerin örgüt amaçlarına inanmalarını ve değerleri algılamalarını sağlar. Bireyler arası bağları pekiştirirken grupları birbirinden ayırmaya da yardımcı olurlar (Sarı, 2005: 25).

Mitler, üyelere yapacağı faaliyetin daha önceden yapılmış olduğu konusunda güvence vererek, girişiminin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuları gidererek, başarıya ulaşmasına yardımcı olur (Tiryaki, 2005: 49-50). Ayrıca mitlerin, çalışanları keşfetmeye ve yaratmaya yönlendirme, örgüt içindeki güveni pekiştirme, örgütte karşılaşılan kuşkuların giderilmesine yardımcı olma gibi faydaları vardır (Güney, 2011: 187).

### **1.6.2.4. Semboller**

Semboller, çalışanlara kültürü nesilden nesile aktarma olanağı sunarak zamanla devamlılığı oluşturur. Kültürün oluşumunda istikrar da olduğu için önüne geçilemez bir devamlılık yaşamaktadır. Örgütsel hayatta kullanılan şekiller, diller, kelimeler, giysiler vb. gibi çalışanların fikirleri ve hislerini yansıtan bütün nesne ve objeler sembollerini ifade ederler (Yıldız, 2017: 25).

Kültürel öğelerin en etraflı unsurlarından olan semboller, üyelerinin ortak ifadelerinin paylaşımıdır. Çeşitli anlamlar çıkartılabilen, insanlarda heyecana sebep olan ve üyeleri çalışmaya yönlendiren, somut ya da soyut nesnelere olabilir. Örgüt yöneticilerinin, kurucularının ya da örgüt için önem ifade eden kişilerin hareket tarzları, davranış kalıpları ve eylemleri zamanla örgütte sembellere dönüşür ve örnek almalarına sebep olur. Semboller bu özellikleriyle örgüt kültürü için etkileyici bir nesnedir.

#### **1.6.2.5. Dil**

Bir kültürü bütünleştiren, yaşatan ve diğer kültürlerden farklılaştırarak özgünleştiren en önemli sistemlerden biri olan dil, sesler ve işaretlerden oluşan bir simgeler topluluğudur (Gün, 2015: 36). Dil, organizasyonda kültürel ifadelerin oturmasına yardımcı olan bir köprüdür. Örgüte yeni katılan personellerin arasında iletişimi gerçekleştirir, örgütün sahip olduğu kültürün öğreticisidir. Bu nedenle dil, böyle bir aracılıkla kültürün sürekliliğini sağlar. Dili başka bir anlamıyla ele alacak olursak, ortaklaşa kullanılan değer ve düşüncelerin yansımasıdır. Örgüt çalışanları bazen farkında olmasa da kullandıkları dil örgüt kültürü dilidir (Özkalp ve Kirel, 2010:191).

Kısacası dil ortak bir semboldür ve böyle olması nedeniyle de kültürün görüntüsüdür. Örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörenlere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır. Kültürün öğrenilmesi, geliştirilmesi ve sonraki nesillere aktarılmasında; ayrıca kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin anlatılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin önemli rolü bulunmaktadır (Çelik, 2007: 71).

#### **1.6.2.6. Kahramanlar**

Kahramanlar, geçmişte yaptığı çalışmalarla örgütün başarısına kayda değer katkıda bulunmuş ve bu katkılarının sonucunda örgüt tarihinde yer edinmiş kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunmanın yanı sıra örgüt çalışanlarının işlerine olumlu bir tutum geliştirmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Daha ötesi, örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil ederek, örgütün imajına olumlu yönde bir katkıda bulunmaktadırlar (Kozlu, 1986: 67).

Kahramanlara örnek olarak, bir örgütte çalışanın işletmenin ürettiği bir ürünü geliştirerek yeni bir mamul haline getirmesi ya da işletmenin üretimini artırıcı teoriler geliştirerek, işletmenin ekonomik yönden rahatlamasını sağlamasını verebiliriz (Erdal, 2010: 11).

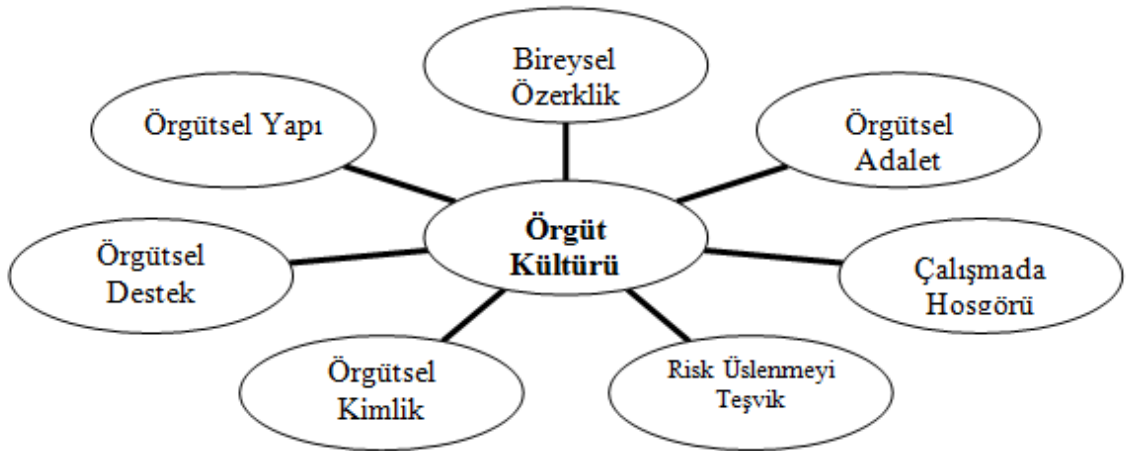
## 1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgütler içinde yer aldıkları ortamlardan ve kendilerini oluşturan bireylerden ayrı düşünülemez. Örgütler kurum üstünde kaçınılmaz etkileri bulunan topluluk ve kültürlerde yeşermiş olup yaşamını sürdürmektedir (Paylı, 2017: 53). Bu noktada da örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran, onu farklı kılan ve örgüt üyelerince paylaşılan temel felsefeyi temsil etmektedir (Kurt, 2011: 17). Örgüt kültürünün incelenmesi ve bir örgüt kültürünü, ötekilerden ayıran farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek ölçütlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgüt kültürü hakkında yapılmış olan araştırmalarda örgüt kültürünün öne çıkan özelliklerini algılamaya ve farklı örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik çeşitli kültür boyutlarının esas alındığı bilinmektedir (Doğan, 2007: 117).

Schein (1992) örgüt kültürünü; doğa ile olan ilişkiler, gerçek-doğrunun doğası, insan doğası, insan aktivitesinin doğası, insan ilişkilerinin doğası olarak beş boyutta kategorileştirilmektedir. Hofstede ise örgüt kültürünü, dört boyutta ele alınmıştır. Bunlar; erkek ve kadına özgü değerler, bireycilik ve toplumculuk özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği ve güç mesafesi özelliğidir (Şişman, 2002: 130).

Robbins (1990) ise, çalışmamıza da konu olan örgüt kültürü boyutlarını; bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üslenmeyi teşvik olmak üzere yedi boyutta ifade etmiştir (Şimşek, 2014: 17).

**Şekil 5: Örgüt Kültürünün Boyutları**



**Kaynak:** Robbins, 1990; Aktaran Şimşek, 2014: 17.

Bu tez çalışmasında yapılacak olan analizlerde Robbins'in tespit ettiği, Mazlum Çelik (2007), Ebru Kurt (2011) ve diğer araştırmacıların çalışmalarında incelemiş olduğu boyutlar alınacaktır. Söz konusu nedenle kavramların doğru şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla her boyut ayrı ayrı açıklanacaktır.

### **1.7.1. Bireysel Özerklik**

Bireysel özerklik boyutu; yöneticilerin örgüt üyelerine ne derecede serbestlik, özgürlük ve görevlerini yerine getirirken ne derecede merkeze yani yöneticilerine bağlı olarak çalıştıklarını konu alan bir boyuttur (Kurt, 2011: 18).

Eğer yöneticiler, yüksek düzeyde yetki kullanma ihtiyacı duyuyorlar, geleneksel davranış biçimlerine sıkı sıkıya bağlı kalıyor ve yetkiyi merkezi hale getiriyorlarsa otokratik bir yönetim anlayışından bahsedilebilir. Bu yönetim anlayışında örgütteki çalışanların özerkliği söz konusu değildir. Tam tersi durumda ise, örgütteki çalışanların işleri ile ilgili konularda özgür bırakan demokratik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, otoriteyi diğer örgüt çalışanlarına devretme hususunda gönüllü davranmakta, katılımı teşvik etmekte ve çalışanları etkilemek için bilgi ve iletişim gücünü ortaya koymaktadır. Bu gibi liderler; plan ve politikalarının tespit edilmesinde, kararların alınmasında her zaman astların fikirlerine de değer vererek, onları karar alma sürecine dahil etmektedirler (Erdem, 2009: 48; Çelik, 2007: 74-75).

### **1.7.2. Örgütsel Yapı**

Örgütsel yapı, iş bölümü ile ortaya çıkan görevlerden, görevlerin üst-ast ilişkilerine göre düzenlenmesiyle ortaya çıkan yetki sıra dizininden (hiyerarşi), üretim sürecine göre oluşan iş akımı süreci olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1996: 26). Robbins (2005:452)'e göre ise örgütsel yapı, görevlerin formal olarak nasıl bölündüğünü, gruplandığını ve koordine edildiğini ifade ettiğini belirtmiştir. Bu tanımlardan hareketle örgütsel yapı, göreve ilişkin rollerin formal olarak dağıtılması ve görev etkinliklerini kontrol eden ve bütünleştiren bir yönetim mekanizması olarak belirtilebilir (Paylı, 2017: 54).

Çalışanlar ve yöneticiler arasında hiyerarşi derecesinin fazla olduğu yapılarda, dikey bir yapılanma söz konusudur. Eğer bir örgütte dikey bir yapılanma var ve güç mesafesi yüksek ise; üstler ve astlar arasında eşitsizlik fazla ve iletişim kısıtlı olmaktadır. Bu durumda çalışanlar makine gibi görülmekte ve sadece söylenenleri yapmaları beklenmektedir. Maaş sistemleri en üst ve en alt arasında büyük uçurumlar olacak şekilde düzenlenmekte, daha çok düşük eğitim seviyesinde iş görenler istihdam edilmektedir. Bu durum adaletsiz bir şekilde ücret dağılımına yol açmakta ve organizasyonun tepesine çıktıkça artış göstermektedir. Astlar ve üstler arasındaki ilişkiler sadece formel bir düzeydedir (Dinçer, 1997: 335).

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise yatay organizasyonlar söz konusudur. Dikey organizasyonların aksine yatay organizasyonlarda hiyerarşi farkı çok daha azdır ve organizasyon şeması yatay bir şekilde koşullanmıştır. Uzmanlık alanına sahip birçok çalışan vardır ve astlar ile üstleri arasında ücret farklılıkları göze çarpmaz. İletişim açık bir şekilde gerçekleşir ve ortak alanları paylaşma durumu daha çok gözlenir. Astlar karar verme sürecinde yer alması bakımından kendilerini yaptıkları işler ve kendilerini ifade edebilme becerileri açısından daha özgürlerdir ve daha fazla tatmin olurlar. Bütün bu farklılıklar, örgütsel yapının kimliğini ortaya koyan belirleyiciler olarak karşımıza çıkar (Erdem, 2009: 49).

### **1.7.3. Örgütsel Destek**

Örgütsel destek, içinde yaşadığımız ve küreselleşmenin yoğun olarak kendini hissettirdiği bu çağda rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı durumlar nedeniyle büyük önem kazanan konuların arasında yer almıştır. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek eğilmesi ve onları tatmin etmeye çalışması; örgüt çalışanlarının kendisini değerli, yetenekli, faydalı ve gerekli hissetmelerini sağlamıştır. Bu da beraberinde örgütsel destek kavramını gündemin ön sıralarına taşımıştır (Eğriboyun, 2013: 30).

Çalışanlar çağın gerisinde kalmamak ve işleriyle ilgili gelişmeleri takip edebilmek istemektedirler. İşletmeler çalışanların bu ihtiyaçlarına açtıkları kurslarla, seminerlerle, yurt içi, yurt dışı konferanslara katılmalarını sağlayarak destek verebilmektedir. Bunların

dışında bu çalışmalar için ihtiyaç duyulan zaman ve maddi kaynak konusunda sağlanan destek de örgütsel destek kapsamında sayılmaktadır.

Ayrıca çalışanlar sosyal bir varlıklardır ve zor günlerinde ait oldukları örgüt üyelerinin desteklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler de bunu göz önünde bulundurarak, çeşitli faaliyetler ve organizasyonlar düzenleyerek çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Örneğin; düzenlenen yemekler, ufak seyahatler ile hem çalışanlar streslerini atmış olacaklar hem de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim daha fazla kuvvetlenecektir. Bütün bunlar örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu destekler olarak nitelendirilmekte ve örgütün çalışanlarına vermiş olduğu değer göstergesi yansıtmaktadır (Kurt, 2011: 19).

#### **1.7.4. Örgütsel Kimlik**

Örgütsel kimlik, örgüt içinde yer alan üyelerin kendilerini örgütle ve çalıştıkları grupla bütünleştirebilmesi, örgüt kimliğini benimseme seviyesi olarak ifade edilebilir (Paylı, 2017: 56). Başka bir ifadeyle örgüt kimliği, örgütün kendini tanımasını, anlatmasını, ifade etmesini sağlayacak şekilde farklılık yaratabilmesi için ortaya çıkan çalışmaların bir toplamıdır (Bayram, 2011). Çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan örgüt kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001: 44).

Örgüt kültürü ve örgüt kimliği kavramları birbiri ile iç içe olan fakat birbirlerinden bağımsız olan kavramlardır. Örgüt kimliği denildiğinde örgüt kültürünü oluşturan değerler, tutumlar, davranışlar gibi tüm örgüt kültürü unsurlarının etkileşimi ile belirginleşen örgütün tanınmasını sağlayan özellikler bütünü anlaşılmaktadır. Örgüt kimliği örgüt imajını oluşturmak için ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütün belirlediği amaca ulaşmak için örgüt içindeki tüm unsurlarla ilgilidir. Örgüt kimliği örgütün örgüt içinde üyeleri tarafından anlaşılması ile örgüt imajı ise örgütün dışarıdan anlaşılması ile ilgilidir (Öztürk, 2014: 77). Örgütsel kimliğe sahip olmuş bir çalışan yaptığı isten gurur duyarak zevkle görevlerini yerine getirir. Kendisini o örgüte ait hisseder ve örgütü ile bütünleşir. Böylece

kendisini yaptığı işlerde daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilme sansına sahip olur (Şatır, 1998: 57).

### **1.7.5. Örgütsel Adalet**

Adalet kavramı genel olarak “Hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme” şeklinde ifade edilebilir. (TDK, 2017). Greenberg’e (1990: 399) göre örgütsel adalet ise, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlayan bir olgudur. Bireyler örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler (Şeşen, 2011: 108).

Bu bağlamda eğer bir çalışan yaptığı işin karşılığını alıyorsa bu çalışanın performans ve verimliliğinde artış gözükülecek, işini daha fazla severek gerçekleştirecek ve örgütsel başarıya daha fazla katkı sağlayacaktır. Ancak performans ölçüm ve değerlendirmelerinin doğru ve adaletli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte ödüllendirme sisteminin doğru kişilere doğru şekillerde uygulanması şarttır. Örneğin herhangi bir ek ücret beklentisi olmayan bir çalışanın performans artışı, maddi ödüllerle gerçekleştiriliyorsa, hem çalışan işinden tatmin olmayacaktır hem de örgütün kaynaklarından gereksiz harcamalar yapılmış olacaktır. Bu durumda yine örgütün verimliliğini ve gücünü düşürecektir (Kurt, 2011: 20).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu örgütlerde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve verimliliğin arttığını, işten ayrılmanın azaldığını ve ayrıca örgütsel amaçlara karşı daha yüksek bir bağlılık hissi duyulduğunu yansıtmaktadır (Gülşen, 2010: 7).

### **1.7.6. Çatışmada Hoşgörü**

Toplumsal yaşamın doğal bir sonucu çatışma, iki veya daha fazla grup veya bireyin çıkarlarının uyumsuz olduğu durum olup, kaçınılmaz olarak insan aktivitelerinin bir parçasıdır (Okul, 2011: 23). Robbins’e (1974: 15) göre çatışma, her türlü karşı koyma ve

karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına yöneliktir. (Kocaman vd., 2012: 170).

Çatışmaların başlıca nedenleri kişiler arası farklılıklar, amaç farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı ve sorunları algılama ve yorumlamadaki farklılıklar olup; bunlar, bu farklılıkların, kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanılması yönünde bir ihtiyacı da beraberinde getirmektedir (Özer, 2000).

Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmanın sebebi kıt olan bir kaynağı paylaşmak olabileceği gibi kararların alınması esnasında ortaya atılan fikir ayrılıklarından da oluşabilir. Çatışma kelimesi kullanılırken hemen olumsuz yargılar akla getirilmemelidir. Çünkü örgüt üyelerinin fikirlerini açık ve rahat bir şekilde demokratik bir platformda ifade edebilmeleri için karşıt görüşlerin de hoşgörüyü karşılanması gerekmektedir. Böylece farklı fikirler ortaya çıkabilmekte ve farklı çözüm önerileri geliştirilebilmektedir (Kurt, 2011: 20-21).

Bununla birlikte, çatışma birey ve kuruluş için belirli yararlar sağlasa bile, çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmemesi halinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeylerinin artması ve yanlış enerji kullanımı gibi birçok olumsuzluğa yol açabilir.

#### **1.7.7. Risk Üstlenmeye Teşvik**

Risk, “gelecekte ortaya çıkabilecek durumların, olayların veya iç ve dış etkenlerin örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini etkileme ihtimali” olarak tanımlanmıştır. Risk üstlenmeye teşvik ise, çalışanların ne derecede rekabete, yeniliklere açık olduğunu ve risk almaya teşvik edildiğini ifade etmektedir (Kurt, 2011: 21).

Örgüt kültürü teşvik edici veya sınırlayıcı etkisini kullanarak çalışanların risk alma davranışlarını etkilemesine neden olur. Bir iş ilk defa yapılmadığı zaman, sonuç tam olarak öngörülebilir olmadığı için bir risk söz konusudur. Risk yöneticiler tarafından olağan karşılanır ve hatalar tolere edilirse, çalışanlar yeni şeyler denemek için daha cesur davranırlar. Ancak, her olumsuz sonuçtan birileri sorumlu tutulup ve ceza tercih edilirse,

tüm çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yapmakta ve yeni şeyler denemekten kaçınmaktadırlar (Erdem, 2009: 52).

Böyle bir durumda çalışan kendi içine kapanacak ve gelecekte beklide olması beklenen yenilik ve gelişimlerin önü örgüt tarafından kısıtlanacaktır. Bu nedenle örgütlerin makul veya kendilerine göre belirlediği ölçülerde, çalışanlarına risk üstlenme konusunda teşviklerde bulunmaları, çalışanların düşüncelerini özgürce açıklayarak cesaretlenmelerini, yenilik ve olumlu gelişmelere adımlar atabilme oranlarını yükseltmektedir (Demir, 2005: 47).

## **1.8. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖNEMİ**

Dinamik bir toplum içerisinde yaşayan örgütlerin, toplum ve diğer örgütler tarafından algılanması ile kendi iç bünyesindeki yaşam biçimleri farklılık gösterir. Her örgütün amacı, faaliyet alanı, teknolojik yapısı, örgütsel yapısı ve insan kaynaklarının niteliği örgüt kültürünün farklılaşmasında etkili olan iç faktörlerdir. Örgütün kuruluş yeri başka bir anlatımla coğrafi konumu içinde bulunduğu toplumun yaşam biçimi, değer yargıları, gelişmişliği, demografik yapısı gibi dış faktörlerde örgütün kültürünün diğer örgütlere göre farklılaşmasına neden olur. Bu bağlamda üniversitelerin de kendine özgü bir yaşam biçimi vardır (Öztürk vd., 2010: 59).

Ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarında yaptıkları araştırmalar ve yetiştirdikleri nitelikli insan gücü ile çok önemli bir yere sahip olan üniversiteler, toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu örgütlerdir (Şahal, 2005: 79).

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3. maddesinin (d) fıkrasına göre "Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf>).

Üniversiteler, geçirgen sınırlara sahip örgütler olmaları ve örgüt sistemlerinin elementleri ile çevre arasında çok çeşitli ilişkilerin varlığı, kısacası açık bir sistem olmaları nedeni ile oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra, bir örgüt olarak üniversite, insanlar, fikirler, kaynaklar ve diğer kurum ve sistemlerle iç içe olmak gibi net olarak değerlendirilemeyen ve kontrol edilemeyen birçok karmaşık girdiye sahiptir. (Gizir, 2002: 220 ).

Eğitim örgütlerinin en önemli girdisi ve çıktısı insan olmasından dolayı insan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgüt kültürü daha bir önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan üniversitelerin etkili işleyişi için, bu kurumlarda, eğitici, danışman, yol gösterici olarak görev yapanların çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar. Özellikle üniversite düzeyinde bu işten bizzat sorumlu olan akademisyenlerin örgütlerine olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, toplumun hemen hemen her alanına gerek mesleki açıdan, gerekse topluma en yüksek düzeyde nitelikli birey yetiştiren kurumlarda çalışmalarını bakımından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, akademisyenlerin çalıştıkları birimlere yönelik tutumlarının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanan araştırmalar sonucunda değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve nihayetinde de örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı yönde tedbirlerin alınması önem taşımaktadır. Çünkü, eğitim örgütlerinin işlerinin insan yetiştirmek olduğu da göz önüne alındığında, bu örgütlerde büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş çalışanlara gereksinim vardır (Boylu vd., 2007: 61).

Üniversiteler de öğretim elemanları, öğrenciler ve üniversite yönetiminden oluşan karmaşık yapısında kültürü barındırmaktadır. Üniversitenin kültürel yapısını şekillendiren öğrenciler önemli bir alt kültür unsurudur. Bilimsel bir çalışma ortamında süreklilik arzeden faaliyetlerde bulunan üniversitelerin kendilerine özgü kültürel özellikleri mevcuttur. Bu kültürel özellikler, öğrencilerin katılımı ile zaman zaman farklılaşmakta, bazı zamanlarda da söz konusu kültürel yapıdan öğrencilerin etkilenmesi durumu söz konusu olmaktadır. Örgüt kültürünün, “bir grup insanın paylaştığı ortak değerler, varsayımlar, hikayeler, adetler, tutumlar, normlar, semboller, davranış kuralları ve inançlar” gibi unsurlardan oluşması ve bilgiyi temel alan üniversitelerin amaçlarını etkin bir biçimde gerçekleştirmeleri için üniversitenin kültürel yapısının eğitim sürecini

destekler nitelikte olmasının gerekliliği, kültür kavramının niversiteler için ne kadar önemli bir unsur olduğunu vurgular niteliktedir (Güneş, 2011: 124).

Diğer rgtlerde olduğu gibi üniversitelerde de örgüt kültürü, niversitenin kimliğini ortaya koymaktadır. Üniversitelerdeki rgt kültürü, personelin değerleri ve normları anlamalarını ve standartları bilmelerini sağlayarak kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarını, örgüte daha fazla bağlanarak örgütün yararına özveride bulunmalarını ve verimliliğin artırılmasını sağlar (Erdem, 2003: 58-59).

Ayrıca niversitelerin eğitim, ğretim ve bilimsel araştırmaları en iyi şekilde yerine getirmesi güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleşebilir. Bunun yanında eğitim örgütlerinin evrensel amaçlarından birisi de var olan kültürel mirası nesilden nesile aktarmaktır. Üniversite her öğrencinin toplumun mevcut kültürel yapısına uyum sağlamasına yardımcı olur. Üniversiteler ğrencilerin davranışlarını geliştirirken, kendine özgü bir örgütsel kültür de oluşturur. Üniversitenin rgtsel kültürü, verimliliğe, okulun iklimine ve öğrencilerin sosyalleşmesine katkıda bulunur (elik, 1993: 136).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler, toplum yapılarında köklü değişikliklere neden olmuştur (Doğrul, 2013: 37). Özellikle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte örgütsel yapılar gelişmeye başlamış ve bu gelişim sonucunda karmaşıklaşan örgütsel yapılarla birlikte örgütün içerisinde yer alan bireylerin görevlerini yerine getirirken belirli kurallar konulması gerektiği fark edilmiştir. Bu aşamada bürokrasi kavramı ortaya çıkmıştır. Klasik yönetim kuramının içerisinde yer alan bürokrasi, bireylere yapmaları gereken görevleri verip bunların dışına çıkılmasını yasaklamıştır (Acar, 2006: 7).

Ancak içinde yaşadığımız küresel çağın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işgörenlerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda, örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, işgörenlerin resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük temeline dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ürek, 2015: 29).

Söz konusu nedenlerden dolayı zamanla klasik yönetim kuramının yeterli olmadığı fark edilmiş ve çalışanlarında fikir üretmesinin ve yönetime katılarak, örgüt içerisinde aktif rol oynamasının örgüte katkı sağlayacağı düşünülmüştür. İşte bu süreçlerin ardından sadece işini yapan, düşünmeyen, üretkenliğini kullanmayan, verilen emirlerden ötesine geçmeyen bireylerden ziyade kendisini örgütün bir parçası gibi düşünüp, onun için çalışan, üretken, düşünen, ekstra rol davranışları gösteren bireylerin örgütün ilerlemesinde ve her alanda rekabetin olduğu günümüzde, ayakta kalmasında önemli rol oynadığı fark edilmiştir. Bu farkındalık öncelikle rekabetin fazla olduğu örgütlerde kendini göstermiştir. Fakat bugün kamu kurum ve kuruluşları da rekabetten payını almışlardır ve artık ayakta kalabilmeleri için farklılaşarak yeni bir yüz oluşturması gerektiğinin bilincine varmışlardır (Acar, 2006; 7).

Özellikle günümüz örgütlerinin başarısında; çalışanların kendilerinden beklenen faydalar dışında, zorunlu olmamalarına rağmen beklentilerin ötesine geçen davranışlar sergilemeleri önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla geleneksel performans ölçümleri ile tanımlaması mümkün olmayan, bununla birlikte uzun vadede örgütün performansına olumlu yansıtacak davranışların önemi artmaktadır. Bahsi geçen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak literatürde kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok durulan konuların başında gelmektedir (Gürbüz, 2006: 49).

İşgörenlerin birer üyesi oldukları organizasyonlarına daha çok faydalı olmaları, örgütleriyle bütünleşmeleri, beklenilenin üzerinde performans göstererek örgütlerinin başarısına katkı sağlamalarının en önemli parametrelerinden biri; örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir (Bateman ve Organ, 1983). Açıklanan bu nedenlerden dolayı sağlam temeller üzerinde yükselerek varlıklarını gelecek nesillere taşıyan başarılı organizasyonlar, üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini önemsemekte ve bu yönde üyelerini teşvik etmektedir (Graham, 1991: 249).

Örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkıda bulunmak açısından örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramının tanımı, önemi, türleri ve boyutlarının bilinmesi örgütler ve çalışanlar açısından gerekli bir durum olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, örgütler açısından hayati önem taşıyan ve örgütteki üyelerin performansını arttırmakla birlikte, örgütün sosyal ve psikolojik ortamının desteklenmesine katkı sağlayan bu davranışların neler olduğu, literatürde bu davranışların hangi yaklaşımlar sonucunda ortaya çıktığı, önemi, türleri, boyutları, bu davranışlara etki eden faktörler ve sonuçları ele alınarak incelenecektir.

## **2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI**

Örgüt, “iki veya daha fazla kişinin, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre organize ettiği bir yapı” olarak ifade edilmektedir. Günümüzde bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu

değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır (Ürek, 2015: 29). İşte tam da bu noktada insan unsuruna verilen değer artmasıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ortaya çıkmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2006: 49).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak 1930'lu yıllarda klasik yönetime katkıda bulunduğu gibi, neo-klasik düşünceye geçiş döneme çok önemli katkılarda bulunan Barnard tarafından ele alınmıştır. Barnard (1938), örgütsel vatandaşlık kavramını, örgütlerin yaşamını sürdürebilmeleri için gerekli olan örgüt hiyerarşisinin getirdiği ve olması gereken biçimsel rol davranışları dışında “fazladan rol davranışları” şeklinde tanımlamıştır (Kaygısız, 2013: 72).

Daha sonra Katz ve Kahn tarafından fazladan rol davranışı olarak nitelendirilen ÖVD, çalışanların tanımlanmış rollerinin dışında kendiliğinden gerçekleştirdikleri davranışlar olarak belirtilmiştir (Demir, 2015: 4). Barnard, örgüte bireylerin çabalarıyla katkıda bulunma istekliliğini nitelerken; Katz da çalışanların zorla tutulamayacağı ve önceden tanımlanamayan ekstra rol davranışına bağlı olarak yürüttükleri faaliyetleri nitelerek dikkat çekmektedir. Bu anlamda vatandaşlık, örgütün sosyal sistemine yararlı olan ve rol tanımlamalarında yer almayan davranışlar olarak belirtilmektedir (Erer, 2014:33).

Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının yönetim bilimine kazandırılmasına yönelik çalışmalar ilk olarak 1980'li yıllarda Organ ve Bateman (1983) tarafından gerçekleştirilmiştir. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD); “örgütün biçimsel sistemince açık bir şekilde belirtilmeyen ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün verimliliğini artıran, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Bu davranışlar, iş tanımı içinde yapılması zorunlu kılınmayan ve tamamen kişinin kendi seçimiyle gerçekleştirdiği ve gerçekleştiremediği ceza almayacağı davranışlardır (Organ, 1988: 4). Ayrıca Organ, gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, bireyin kişisel tercihinin bağlı

olarak geliştiğini ifade etmek istenmiştir. Örneğin, bir ilkokul öğretmenin eğitim öğretim saatleri içerisinde öğrencilerine ders vermesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmezken, aynı öğretmenin öğrencilerinin dersle ilgili belli konularda var olan eksik yönlerini tamamlamak için hafta sonu tatillerinde herhangi bir karşılık beklemeden öğrencilerine ders vermesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilir.

George ve Brief (1992)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışının “çalışanların rol tanımlarının dâhilinde veya üzerinde olan ve biçimsel ödül sistemi dışında yer alan davranışlar” olduğunu söylemektedir (Acar, 2006: 2). Meyer ve Allen örgütsel vatandaşlık davranışını, işgörenin kendisine verilen görevlerin gerektirdiklerinin hiçbir karşılık beklemeden daha fazlasını yapması olarak ifade etmiştir (Gürbüz, 2007: 6).

Askeri bir örgütte, iyi bir asker birliğine aittir ve birliğine iyilik ve sadakat adına işini ustalıkla yapar. Bir asker emir zincirini sadakatle takip etmesi çok önemlidir. Ancak bu, onun yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş tanımlarının ötesinde davranması için bir engel değildir. Bu nedenle, iyi çalışanlar katma değer yaratacak ve örgü faaliyetlerine fayda sağlayacak davranışlar sergileyeceklerdir. Bu bağlamda, Organ (1983) ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarını “İyi Asker Sendromu” olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Formel iş gereklerinin ötesinde davranışlar sergilemek olarak tanımlanan ve literatürde “sosyal örgüt davranışları”, “sivil örgütsel davranışlar”, “prososyal örgütsel davranışlar” ve “gönüllü davranışlar” gibi kavramlarla birlikte (Karaca ve Özmen, 2018: 11) ifade edilen ÖVD örgüt açısından istenilen ve arzu edilen amaca ulaşmak için yapılan davranışlardır. Bu davranışlar içerisinde iş arkadaşlarına yardımcı olma, işin ve mesleğin geliştirilmesi, zamanı dikkatli kullanma gibi iş tanımlarında yer almayan işin geneli içinde yer alan kapsamlardır. Bu örnekleri arttırmak mümkün olduğu gibi, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik örneklerin ortak noktası olan gönüllülüğün esas olmasıdır (Sezgin, 2005: 319).

Yukarıda sıralanan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütler açısından istenilen ve arzu edilen amaca ulaşmak için yapılan örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde gönüllülük ve ekstra-rol davranışları bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Gönüllülük kavramı ile bu davranışın iş tanımları çerçevesinde ortaya çıkan, bireyin rolü gereği yapmak zorunda olduğu bir davranış değil, kendi arzu ve istekleri doğrultusunda kişisel tercihe bağlı olarak gelişen bir davranış şekli olduğu anlatılmaktadır (İşbaşı, 2000: 359). Ekstra-rol davranışları ise, görevin gereklerini yerine getirirken çok önemsenmeyen ve üstler tarafından astlarca yapılması zorunlu olarak görülmeyen, ancak örgüt açısından fayda sağlayan gönüllü davranışlardır. Bu davranışlar, örgütün sosyal yapısını güçlü kılarken, görev başarısı için doğrudan bir etkiye sahip değildir (Taşçı ve Koç, 2007:374).

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının üç temel noktada birleştiği kabul edilmektedir. Bunlardan birincisi, davranışların isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olması; ikincisi, davranışların resmi görev tanımlarında bulunmayan, rol fazlası davranış olması; üçüncü ise davranışların örgütün etkililiğine ve başarısına katkı sağlamasıdır. Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışlarından isteğe bağlı diye söz etmesinin sebebi bu davranışların gönüllü olması ve formal iş gereklerinin içinde olmamasıdır. Bu davranışların yerine getirilmemesi çalışan için bir ceza durumu oluşturmamakta, ancak örgüt için faydalı olmaktadır.

Tüm bu yapılan açıklamalardan hareketle çalışanların davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekir (Bolat, 2008: 119):

- Davranış gönüllülüğe dayalı ve isteğe bağlı olmalıdır.
- Davranış örgütün biçimsel ödül sisteminde tam olarak yer almamalıdır.
- Davranış iş tanımlarında zorunlu tutulmayan davranışlar olmalıdır.
- Davranışın ihmal halinde cezai işlem uygulanmamalıdır.
- Davranış bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmalıdır.
- Davranış örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçmeli ve istenenden daha fazlasını kapsamalıdır.

Örgütlerin başarılı olabilmesi için, her zamanki iş görevlerinin ve beklentilerin ötesinde performans sergileyecek çalışanlara sahip olması gerekir. Günümüzün dinamik işyerlerinde, görevler artan bir şekilde esnekliğin önemli olduğu takımlar içinde

yapılmaktadır. Örgütler, ekiplerinde yer alan çalışma arkadaşlarına yardım eden, iş grupları ve örgütleri hakkında olumlu ifadelerde bulunan, ekstra iş faaliyetlerini üstlenen, gereksiz çatışmalardan kaçınan, örgütün menkul ve gayrimenkul mallarına özen gösteren, yazılı kurallar ve düzenlemelerin yanı sıra örgütün ruhuna da saygı duyan, ara sıra gerçekleşen işle ilgili külfet ve sıkıntılara tahammül eden, yani kısaca “iyi vatandaşlık” davranışları gösterebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Bıyık, 2014: 45).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucu bireysel performansın, örgütsel performansı, dolayısıyla örgütsel başarı, verimlilik ve rekabet avantajını yakalamada belirleyiciliği, işgörenlerin gönüllü ve istekli olarak potansiyellerini kullanması ile mümkündür (Akçakaya, 2008: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel başarıya yol açan örgütsel davranış anahtarlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki, örgütün etkinliğine ve verimliliğine olan bu önemli katkısı sebebiyle, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine katılımı sağlamak ve artırmak, yönetici performansının da bir göstergesi olarak üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Kaymakçı, 2013: 6).

## **2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TARİHÇESİ**

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

Yirmi birinci yüzyılın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işgörenlerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, işgörenlerin resmi rol

gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük temeline dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu davranışlar, araştırmacılar tarafından literatürde “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kavramsallaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen çalışmaların başında, klasik örgüt yapısı ile işbirliği davranışları teorisinin öncülerinden olan Chester Barnard’ın görüşleri yer almaktadır (Karaaslan vd., 2009: 137). ÖVD kavramı ilk olarak 1938’lu yıllarda klasik yönetime katkıda bulunduğu gibi, neo-klasik düşünceye geçiş döneme çok önemli katkılarda bulunan Chester Barnard tarafından biçimsel organizasyonların yanında biçimsel olmayan organizasyonlar ve biçimsel rol davranışı dışında “ekstra rol davranışları” olarak kullanılmıştır (Ölçüm Çetin, 2004: 3). Barnard (1938), bugünkü örgütsel vatandaşlık kavramının çıkış noktasını “gönüllü iş birliği” kavramını ortaya atarak oluşturmuş, bireysel farklılıkların ve bireyler arasındaki çeşitliliğin örgütsel vatandaşlık davranışını hızla harekete geçirebileceğinden bahsetmiştir (Samancı, 2017: 10-11).

Daha sonra Katz ve Khan (1966) “The Social Psychology of Organizations (Örgütlerin Sosyal Psikolojisi)” isimli eserinde ise bu gönüllülüğü, “biçimsel rol performansı ile kendiliğinden gelişen ve yenilikçi davranışlar arasındaki farklılık; işbirliği isteği, örgütü koruma ve örgütsel imajı geliştirme” yönünde bir olgu olarak tanımlamıştır (Kaymakçı, 2013: 11). Katz (1964)’ın yapmış olduğu çalışmada, örgütlerin amaçlarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için üç temel davranışın olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu fonksiyonlar şunlardır (Çetin, 2011: 5):

- Bireyler örgüte girmeleri ve burada çalışmalarını sürdürmeleri konusunda teşvik edilmelidir.
- Bireyler örgütlerdeki belirli rollerin şartlarını yerine getirmelidirler.
- Bir örgütte yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan rol ötesi (resmî görevlerin dışında) davranışlar olmalıdır.

Bu davranış şekillerinden ilk ikisine, ödüllendirme yoluyla çalışanlar motive edilerek ulaşılabilmektedir. Fakat rol dışı davranışın sergilenmesinde ödüllendirme etkili olamamaktadır. Üçüncü davranışın ortaya çıkabilmesi için, ödüllendirmeden farklı

yöntemler uygulanması ve çalışanlara değer verildiğinin her fırsatta gösterilmesi gerekmektedir (Çelik, 2007: 89).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)'nin kavram olarak yönetim ve organizasyon teorisyenlerinin ve pratikte iş dünyasının gündemine girdiği 1980'ler ise, bütün dünyada sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik bakımdan büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir döneme denk düşmektedir ( Demirel ve Özçınar, 2009: 130). Bu temelde örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının yönetim bilimi yazınına kazandırılması, Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır (Samancı ve Yücel, 2009: 115).

Katz ve Kahn tarafından oluşturulan fazladan rol davranışı kavramı Organ ve arkadaşları tarafından temel olarak ilk kez örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı olarak literatürdeki yerini almıştır. Böylece birçok kaynakta Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelini atan kişi olarak kabul edilmiştir. Özellikle içinde yaşadığımız küresel çağda örgütler için hayati bir önem taşıyan ve "bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları" şeklinde ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı daha da bir önem kazanarak güncelliğini koruyan bir kavram haline gelmiştir (Demir, 2015: 5).

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ**

İçinde bulunduğumuz küresel çağda, çalışanların sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, çalışanların resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu davranışlar, araştırmacılar tarafından literatürde "örgütsel vatandaşlık davranışı" olarak kavramsallaştırılmıştır (Ürek, 2015: 29).

Bu kavram yaklaşık yirmi yıldan beridir birçok bilim adamının çalışmalarında kendine yer bulmuştur. ÖVD'nin özellikle son yirmi yılda çok fazla işlenmesi bu konunun örgütler için arz ettiği önemden kaynaklanmaktadır. Örgütler daha verimli ve güvenilir işgörenleri bünyelerinde tutmak için büyük çaba harcamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin ve araştırmacıların ÖVD'ye olan ilgileri artmıştır (Güler, 2013: 20).

Mackenzie ve arkadaşları (1998:87), örgütsel vatandaşlık davranışının yakın zamanda araştırmalara konu olmasının üç nedeninin olduğu belirtilmiştir. Bunlar (Gürbüz, 2006: 51):

1. Örgütsel vatandaşlık davranışın sonunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır.
2. ÖVD'nin örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısının olması.
3. ÖVD'nin iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı davranışlar ve işten ayrılmalarla olan yakın ilişkisidir.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, örgütlerin başarılı olmalarında önemli bir katkı sağlayabilmektedir. Örneğin; Podsakoff ve MacKenzie (1997:138-139), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarı üzerindeki en önemli etkilerinden bazılarını şu şekilde özetlemektedir (Taşlıyan, 2017: 55):

- Çalışanların ve örgütün verimliliği artar,
- Kaynakların daha üretken amaçlar için dağıtılmasını sağlayabilir,
- En iyi çalışanları örgüte çekerek ve örgütte kalmalarını sağlayarak, örgütün kabiliyetini güçlendirir,
- Örgüt performansında sürdürülebilirlik artar,
- Hem grup içi hem de gruplar arasındaki faaliyetleri koordine etmeye yardımcı olur,
- Örgütün çevresel değişimlere daha etkin adapte olmasını sağlar.

Günümüzde, bilgi toplumu ve hizmet sektörünün eğitim ve donanımı yüksek çalışanlarının yönetimden beklentisi, örgütsel kültürde değişimler yaparak, çalışanları potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönlendiren bir yönetim anlayışıdır (Barutçu ve Akatay, 2000:194). Bu doğrultudaki bir

yönetmel bakış açısı, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesine zemin oluşturacak olumlu bir örgütsel iklim tesis edecektir. Çünkü, çalışanlar organizasyon içindeki tutum ve davranışlarını, kendilerinden kaynaklanan kişisel faktörlerin yanı sıra, örgüt içindeki dinamiklere yönelik algılamalarına göre de belirlemektedirler (Songür vd., 2008: 80).

Örgütsel başarının elde edilmesinde özellikle grup performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde önemli bir rol örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunmaktadır (Avey vd., 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, sonuçları açısından direkt davranışı gösteren bireyin performansını değil; bir bütün olarak örgütün performansını etkilemesi, bu kavramın örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu göz önüne sermektedir. Daha sık örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren bireylere sahip bir örgütün, üretkenliği ve verimliliği artacak, maliyetleri düşecek, üst seviyede koordinasyon ve işbirliği sağlanacak, örgütün çevredeki değişmelere daha kolay adapte olmasını sağlayacak bir ortam oluşturulacak ve en önemlisi de tüm bunları sonucu olarak sağlam temeller üzerinde inşa edilen örgütlerin varlığının gelecek nesillere aktarılması sağlanacaktır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek işgörenler açısından da önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı neticesinde ortaya çıkan performans çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında dolaylı olarak dikkate alınmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin vatandaşlık davranışı sergilemeleri için herhangi bir kuvvet veya yaptırım kullanmasa da, çeşitli insan kaynakları uygulamalarında dolaylı veya dolaysız olarak vatandaşlık davranışını dikkate aldıkları ve bu davranışları ödüllendirdikleri söylenebilir (Chompookum ve Derr, 2004: 406).

#### **2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TÜRLERİ**

Bilimsel literatür incelendiğinde ÖVD'nin türleri hedefine ve davranış tarzına göre iki farklı kategoride ele alındığı görülmektedir. Hedefine göre ÖVD “örgüt hedefli” ve “çalışan hedefli” olmak üzere kendi içinde ayrılır (Çelik, 2007: 118). Davranış tarzına göre ÖVD ise “olumlu aktif davranışlar” ve “olumlu sakinme davranışları” şeklinde açıklanmıştır (Kayan, 2008: 24). Başka bir açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı karşı

vatandaşlık davranışı, sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışları olarak da sınıflandırılmaktadır (Yeke, 2015: 36).

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

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı McNeeley ve Meglino (1994:481) tarafından, davranışların yöneldiği hedeflere göre iki kategoride incelenmiştir. Bunlar ise örgüt hedefli davranışlar ve çalışan hedefli davranışlardır (Çelik, 2007: 118)

##### **2.4.1.1. Organizasyon Hedefli Davranışlar**

Örgüt hedefli davranışlar herhangi bir örgütsel üye ya da üyelere yönelik olarak özellikle amaçlanmış eylemler olmaksızın genel olarak örgüte fayda sağlayan davranışları içermektedir. Organizasyon hedefli davranışlar organizasyonun gelişimi için önerilerin sunulması, organizasyon içinde pozitif sinerji yaratılması ve organizasyon faaliyetlerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesine yönelik fayda sağlamaktadır (Yeke, 2015: 35).

Örgüt hedefli davranışlara örnek olarak; çalışanın işe gelemeyeceği zamanlarda önceden haber vermesi, düzeni korumak için tasarlanmış resmi olmayan kurallara sadık olması, komiteler için gönüllü olması, örgütün işleyişini geliştiren fikirler sunması verilebilir (Ürek, 2015: 46-47).

##### **2.4.1.2. Çalışan Hedefli Davranışlar**

Çalışan hedefli ÖVD ise; doğrudan spesifik bireylere, dolaylı olarak da bu yolla örgüte fayda sağlayan davranışları kapsamaktadır (Çelik, 2007: 118). Birey hedefli davranışlar organizasyon içindeki bireylere fayda sağlamakta ve organizasyona dolaylı bir şekilde katkı sunmaktadır. Bireyin organizasyon bünyesinde özgürce davranması ve rahat bir şekilde çalışması sonucunda iş tatmini artmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışı gelişmektedir. Organizasyon içinde bireyin diğer çalışanlara değer vermesi ve empati kurması birey hedefli ekstra rol davranışı kapsamında yer almaktadır (Yeke, 2015: 35).

Çalışan hedefli davranışlara örnek olarak; işe gelmeyen kişilere yardım etmek, diğer çalışanlara ilgi göstermek, işle ilgili problemlerde diğerlerine yardımda bulunmak gösterilebilir (Ürek, 2015: 47).

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

Organ'a (1990) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı davranış tarzı açısından olumlu aktif davranışlar ve olumlu sakınma davranışları olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

##### **2.4.2.1. Olumlu Aktif Davranışlar**

Çalışanların örgütün faydasına olan faaliyetler konusunda gönüllü davranışlar göstermeleri ve rol fazlası işleri gönüllü olarak yapmaları olumlu aktif davranışlardır. Olumlu aktif davranış bakımından organizasyonda yer alan bireyin tüm organizasyona maksimum fayda sağlaması gerekmektedir. Birey örgütün menfaatine katkı sağlayacağını düşündüğü davranışlarını gönüllü olarak sergilemektedir. Bu doğrultuda bireyin sergileyeceği davranışlar organizasyon içinde olumlu aktif davranışları oluşturmaktadır (Yeke, 2015: 36).

Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan bu türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Bu davranış türüne iş yükü ağır olan bir iş arkadaşına yardım etme, yapıcı önerilerde bulunma vb. örnekler verilebilir.

##### **2.4.2.2. Olumlu Sakınma Davranışları**

Olumlu sakınma davranışları ise organizasyonda yer alan bireyin diğer çalışanlara ve tüm organizasyona zarar verecek davranışlardan sakınmasını ifade etmektedir. Bu davranış türünde işgörenler, örgütte yaşanan aksaklıkları sorun haline dönüştürmeyerek veya görmezlikten gelerek uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak, kendisine verilen örgütsel kaynakları israf etmeyerek verimliliğe katkı sağlamaya çalışmaktadırlar (Kalkan, 2013: 76).

Bireyler ihmal sonucunda veya kasıtlı davranışı sonucunda zarara yol açabilmektedir. Ancak kasıtlı davranış sonucunda ortaya çıkan zarar daha ciddi olmaktadır. Bireylerin çalışanlara ve organizasyona zarar vermemesi için etik kurallara sahip olması gerekmektedir. Bu doğrultuda bireylerin üstlendikleri işi daha dikkatli yapmaları ve sergiledikleri davranışların daha yapıcı olması durumunda ortaya çıkabilecek zararlar da azalabilmektedir (Yeke, 2015: 37).

Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan türde ise temel mantık, örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir. Bu tür örgütsel vatandaşlık davranışı şikâyet etmemek, dedikodudan uzak durmak gibi pasif davranışları ifade etmektedir.

## **2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ GELİŞİMİNE KATKI YAPAN ÇALIŞMALAR**

Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle iş ortamında, çalışanların sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; örgütlerin başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, çalışanların resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ürek, 2015: 29).

Örgüt üyelerinin ekstra rol davranışlarının örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlanması, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışına yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmiştir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli araştırmalarda incelenmiştir (Sezgin, 2005: 321).

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

Örgütsel vatandaşlık davranışının ayrı bir kavram olarak ortaya çıkıp, günümüz yönetim anlayışındaki yerini almasındaki temel taşları atan bu araştırmacıların çalışmalarını kısaca açıklamaya çalışacağız.

### **2.5.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları**

Chester Barnard, 1938 yılında yapmış olduğu araştırmalarla, “kooperatif sistem” kavramını ortaya koyarak organizasyonları aslında bireylerin değil, organizasyonlarda görevli bireylerin hizmetleri, davranışları ve katkılarının oluşturduğunu belirtmiştir. Barnard'a (1968: 84) göre, kişilerin örgüt içinde işbirliği yapmak için geliştirdikleri ve gönüllülük esasına dayanan davranışları örgüt için daha önemlidir. Bu bakımdan kooperatif örgüte, yani işbirlikçi çabalarının olduğu bir örgüte bireylerin istekli ve gönüllü davranışları daha önemli katkılar yapacaktır (Varlı, 2014: 44).

Barnard'a (1968 )'a göre resmi örgütler; en az bir amaç için iki ya da daha fazla kişinin işbirliği nedeniyle oluşan belirli bir sistematik ilişkinin içindeki fiziksel, biyolojik, kişisel ve sosyal bileşenlerin oluşturduğu karmaşık yapıli işbirlikçi sistemlerdir. Resmi olmayan örgütleri ise, kişisel ilişkiler ve etkileşimlerin toplamı ile ilişkili insan gruplaşmaları olarak tanımlamaktadır. Ona göre resmi olmayan örgütler, “işbirlikçi sistemler” olan resmi örgütler için oldukça önemlidir. İşbirlikçi sistemler için resmi yapı ve kontrollerin belirli bir öneme sahip olmasına rağmen, bireylerin bu sistemlere çabalarıyla katkıda bulunma istekliliklerinin de önem derecesinin yüksek olduğunu savunmuştur (Ürek, 2015: 31).

Barnard, işbirliğine yönelik çabaların ana unsurunun ilişkiye dayalı çekicilik olduğunu belirterek, bu çekicilikte de kişilerin uyumlu olmasının işbirliği sonucunda daha büyük bir sinerji yaratmasına neden olacağını ve bunun da otoritenin etkisi ile değil kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir. “İşbirliğine dayalı çekicilik” kavramını kullanarak personelin birbirine eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyetçilik, inanç vb. konularda uyumlu olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda aşırı, ölçüsüz uygunluğun da düşüncelerdeki esnekliği ortadan kaldıracağını ve grubun çevredeki ani değişikliklere uyumunu azaltabileceğini belirtmiştir (İşbaşı, 2000: 8).

Sonuç olarak, Barnard çalışmalarında, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkılarının önemini vurgulamıştır. Ona göre, işbirliğine ilişkin gönüllülük, bireylere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterir (Varlı, 2014: 45).

### **2.5.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları**

Katz ve Kahn (1966), örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturduğu düşünülen "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı eserlerinde açık sistem modeline dayalı olarak örgütlerin davranışsal analizini yapmışlar ve örgütsel etkinliğin gelişimine katkı sağlayacağını düşündükleri "ekstra rol davranışları" kavramını kullanmışlardır (Özdemir, 2005: 67).

Katz ve Kahn (1966), çalışanların ekstra rol davranışlarına dikkat çekerek, örgütsel başarı için çalışanların fazladan, kendiliğinden çaba sarf etmelerinin önemine, orijinal fikirler üreterek yenilikçi katkılarına, çalışanların kendi kendini eğitmesi ve donanımlarını artırması, örgütün olumlu imajına katkı sağlayıcı davranışlarına işaret etmişlerdir (Kaymakçı, 2013: 31).

Katz ve Kahn (1966), örgütsel etkinlik için önemli olan üç farklı davranış türüne dikkati çekmişlerdir. Katz, herhangi bir örgütsel sisteme etki eden üç temel davranış tanımlamıştır. Bu davranışlar (Yeşilyurt, 2013: 40);

- Bireyler sisteme girmeli ve orada kalmaya ikna edilmelidir.
- Bireyler kendilerine verilen rol dağılımını yerine getirmek durumundadırlar.
- Rol biçimsel rollerin ötesinde, örgütsel amaçların yerine getirilmesinde yenilikçi ve zorlamaya dayalı olmadan yerine getirilen faaliyetler söz konusu olmalıdır.

Katz ve Kahn'ın, çalışanların biçimsel rol gereklerinin ötesinde performans gösterme ve gönüllülük esasına dayanan davranışlarla ilgili açıklamaları örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır. Yine vatandaşlık duyarlılığı ve rol üstü davranışı gibi kavramları ilk defa kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının literatüre kazandırılmasına katkı sağlamışlardır (Gürbüz, 2007: 29).

Katz ve Kahn (1978: 404-405), örgütü tamamlayan bu örnek davranışların doğası gereği işbirlikçi ve birbirleriyle ilişkili olduklarını ve kişilerin farkında olmadan yaptıkları alışkanlığa bağlı davranışlara benzediklerini belirtmişlerdir. Yazarlara göre; etkili örgütsel işleyiş için çalışanların çoğu fırsat buldukça iş tanımlarında belirtilenlerden daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. Çünkü çalışanlar sadece iş tanımlarını ve örgütsel protokolleri yerine getirirlerse, işler durma noktasına gelebilecektir. Katz ve Kahn aynı zamanda, sadece belirlenmiş davranış kalıplarına bağlı kalan bir örgütün oldukça hassas ve kırılğan bir sosyal sistem olduğunu ifade ederek, resmi rol gerekliliklerinin yanı sıra bu gerekliliklerin ötesine geçen ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ekstra davranışların da organizasyonlar için önem arz ettiğini savunmaktadır (Ürek, 2015: 34-35).

### **2.5.3. Bateman ve Smith'in Çalışmaları**

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi ile başlamıştır. "Vatandaşlık davranışı" kavramı ilk olarak Bateman'ın, Dennis Organ ile birlikte "İş Tatmini ve İyi Asker: Duygulanım ve Çalışan Vatandaşlığı Arasındaki İlişki" isimli çalışma ile örgütsel literatüre girmiştir (Kalkan, 2013: 74). 1983 yılında Bateman ve Organ, Katz ve Kahn (1966) tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramını kaynak olarak örgütsel vatandaşlık davranışının yapısını ortaya çıkarmışlardır (Çetin, 2004:6).

Bateman, "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur. Bateman, yaptığı araştırma sonucunda iki faktörle karşılaşmıştır. Birincisi diğerlerini düşünme (altruizm) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil, genel durumu içeren ileri görev bilincidir. Bu çalışmalarının sonunda yöneticilerin vatandaşlık görevlerini sergileyenlere değer verdiklerini ve bu davranışı gösteren çalışanların işlerini daha kolay yaptıklarını belirtmişlerdir (Ay, 2007: 19).

### **2.5.4. Peter M. Blau'nun Çalışmaları**

Blau, 1964 yılında yayımlanan "Sosyal Hayatta Değişim ve Güç (Exchange and Power in Social Life)" adlı eserinde, elde etmeyi umdukları kazançlarla güdülenen

bireylerin sergiledikleri gönüllü davranışları ve elde ettikleri kazançların sürekliliğini sağlamak için bu ihtiyaçlara karşılık verme ihtiyacını “sosyal değişim” kavramı ile ifade etmiştir (İşbaşı, 2000: 13).

Blau’ya (2009) göre değişim, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Sosyal değişim kavramı, başkalarının karşılık vereceği güdüsü ile yapılan ve genellikle de gerçekten karşılık bulan gönüllü eylemleri ifade etmekte ve kişilerarası ilişkiler ve sosyal etkileşimde var olan özelliklere dikkat çekmektedir. Buna göre; bir başkasından yardım alan bir kişinin teşekkür etmesi ve yeri geldiğinde de bu yardıma karşılık olarak bir yardımda bulunması beklenmektedir.

Sosyal değişim; kişisel yükümlülük, minnet ve güven duygularını ortaya çıkarma eğilimindeyken; ekonomik değişimde böyle bir durum söz konusu değildir. Ekonomik değişimin sağlayacağı getiriler para ile ifade edilirken, sosyal değişimden sağlanacak olan faydaların ise tek bir fiyatı yoktur. Ekonomik değişim resmi bir sözleşmeye dayanırken, sosyal değişim karşılıklı güvene dayanmaktadır. Taraflar arasındaki bu karşılıklı güven; tarafların tavsiye, yardım, sosyal destek ve arkadaşlık alışverişi gibi farklı değişimler oluşturmalarını sağlamaktadır (Ürek, 2015: 33).

İnsanlar sosyal ilişkiye ödüllendirilme beklentileri olduğu için gönüllü olarak girerler ve beklentileri karşılandığı için devam ederler. Sosyal etkileşim sürecinde ödül, sosyal kabul, saygı, statü ve ayrıca yardım da olabilir. Diğer bir deyişle bu ödül para veya ücret ile karşılanmamaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde sıkı bir anlaşma yer almaz ve belirsizlikler mevcuttur, isteğe bağlı prososyal davranıştır (Chegirova, 2013: 72)

Kısacası Sosyal Değişim Teorisi; gönüllük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayanan bir teoridir ve teoriye göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütten aldıklarına karşılık olarak örgüte sağladıkları faydalı davranışları ifade eder. Bu yüzden de Blau’nun insan ilişkilerinin temelindeki sosyal değişim kavramına ve sosyal değişimin ekonomik değişimden farkına dikkat çektiği kitabının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.

### **2.5.5. Roethlisberger ve Dickson'un Çalışmaları**

Roethlisberger ve Dickson, "Management and the Worker" (1964) adlı eserlerinde, yönetim ve organizasyon teorisinde Beşeri İlişkiler okulunun başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları'nı değerlendirmişlerdir (Varlı, 2014: 45).

Bu araştırmada, sosyal örgüt konusunda aydınlatıcı rol oynamış ve sosyal örgütün önemini ortaya koymuştur. İş performansı, bireyin yetenekleri ile belirlenmekte ve bu konuda sosyal ilişkiler daha ağır basmaktadır. Seri bağlama odasındaki çalışanların üretim miktarları, grupta yüksek statüye sahip çalışanların üretim miktarlarının, düşük statüye sahip olanlardan devamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca, hiç bir gruba ait olmayan çalışanlarla, gruptan izole edilmiş çalışanların üretim miktarları ya en düşük, ya da en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da üretim miktarının büyük ölçüde sosyal örgüt tarafından belirlendiğini göstermiştir (Baransel, 1993: 255)

Roethlisberger ve Dickson da, Barnard gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların farkını açıklamışlardır. Çalışma ortamında biçimsel gruplardan başka biçimsel olmayan grupların varlığı da söz konusudur. Çalışanlar sahip oldukları demografik özelliklere, statü ve kişilerle olan iletişimlerine bağlı olarak çeşitli biçimsel olmayan gruplar oluştururlar. Roethlisberger ve Dickson'a göre her örgütte var olan bu biçimsel olmayan grupların ve yapıların varlığı, örgütlerin etkin işbirliği için gereklidir (Gürbüz, 2007: 27).

Roethlisberger ve Dickson, sosyal örgüt ile biçimsel olmayan örgütü açıklamış ve her işletmede olması gereken etkili bir işbirliği için gerekli bir öge olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan anahtar ifadeler: "işbirliği" ve "biçimsel olmayan grup"tur. Bu iki kelime birlikte örgütsel vatandaşlık davranışının özünü oluşturmaktadırlar (Chegirova, 2013: 71).

### **2.5.6. Dennis Organ'ın Çalışmaları**

Dennis Organ, Smith'in çalışmaları sonucunda elde ettiği bulguları kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer unsurlarını ortaya koymuştur. Bunlar vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütsel erdem, gönüllük (diğergâmlık) ve centilmenliktir.

Diğer taraftan adalet, etkin katılım ve lider desteği Organ tarafından çalışmalarında sıklıkla kullanılmış ve bu unsurların ÖVD'nin önemli boyutları ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca Organ, 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 360).

Organ 1988 yılında yaptığı çalışmasında biçimsel rol ve ekstra rol davranışlarından bahsetmiştir. Organ'a göre, biçimsel rol davranışı yani yönetimin istediği rol davranışı, çalışanların uygulaması maksadıyla oluşturulmuş görev tanımlarında yer alan davranışlardır. Bir başka ifadeyle biçimsel rol davranışını biçimsel organizasyonlardaki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlamıştır. Ekstra rol davranışı ise, çalışanın herhangi bir yazılı kurala bağlı olmaksızın, gönüllü olarak ortaya koydukları davranışlardır (Doğrul, 2013: 45). Organ ÖVD'nin biçimsel rol davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığı, aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusuna dikkat çekmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 361).

Biçimsel rol davranışı, olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır ve bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı organizasyondaki biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Ekstra rol davranışları ise örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra rol davranışına örnek olarak, organizasyona yeni katılan işgörenlerin işe alıştırılması, bu işgörenlere yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir (Kaplan, 2011: 17).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, ekstra rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir. Ekstra rol davranışı organizasyonda yurttaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ekstra rol davranışı biçimsel gereksinimler olmaksızın iş görenlerin gönüllü olarak faaliyetlere organizasyon adına katılmaları ile meydana gelmektedir.

### **2.5.7. Podsakoff, MacKenzie ve Marc Bolino'nun Çalışmaları**

Podsakoff ve MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışlarının promosyon yani özendirme kararlarındaki etkisinin örgütün üst kademelerine çıkıldıkça arttığını iddia etmiştir. Buna sebep olarak da, üst kademelerde rolle ilgili beklentilerin daha karışık olması ve yönetim pozisyonlarının örgütün teknik özüne doğrudan katkıda bulunmamasını vermişlerdir. Marc Bolino ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sadece gözlenebilir davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır. Burada, motivasyonunu vatandaşlık yapısının bir parçası olarak düşünmüş; bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışları fedakârlık hareketlerine, genelleştirilmiş itaate, sportmenlik, nezakete ve sivil fazilete atfedilmiştir, güdüye isnat edilmemiştir (Varlı, 2014: 49-50).

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

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesine neden olan ve buna bağlı olarak geliştirilen teoriler bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, ÖVD ile yakından ilgili olan ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerinin açıklanmasına ışık tutan Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorileri, Karşılıklılık Teorisi ve Vekalet Teorisi incelenecektir (Çelik, 2007: 92).

### **2.6.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ortaya çıkan ilk teori sosyal değişim teorisidir. Sosyal Değişim Teorisi ilk kez 1964 yılında yayınladığı “Exchange and Power in Social Life” yani “Sosyal Hayatta Güç ve Değişim” isimli eseriyle Blau tarafından ortaya konulmuştur. Blau'nun sosyal değişim teorisindeki temel amacı; sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırma bilincidir. Blau'ya göre, kişilerin ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yaptıkları katkıların kendilerine geri döneceği ve kazanç getireceği yönünde umutları vardır. Sosyal değişimde kazanç ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı güven ve sevgiye dayanmaktadır (Bolat, 2008: 122).

Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramları arasında bulunur. Teorinin temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri devamlılığının sağlanmasıdır (Bolat ve Bolat, 2009: 219). Bir başka ifadeyle sosyal değişim teorisi; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin temelini örgüt yöneticilerinin adaletli davranışlarına ve bu davranışların çalışanlar üzerinde bırakacağı etkiye dayandırmaktadır ( Keleş ve Pelit, 2009: 26).

Sosyal alışveriş teorisini geliştiren Blau (1964: 88)'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişim de geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler ortaya çıkarır. Ekonomik değişimde olduğu gibi sosyal değişimde de yapılan katkıların gelecekte geri döneceği kazanç getireceği beklentisi vardır. Ancak sosyal değişimde bu kazancın niteliği kesinlikle belirtilmemiştir ya da belli değildir. Sosyal değişimde ekonomik değişimden ziyade kazançlar para ile ifade edilemez. Sosyal değişim teorisinin dayandığı temel varsayım kazançtan ziyade daha çok ödül verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır. Yani elde edilen özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür (Varlı, 2014: 43).

### **2.6.2. Eşitlik Teorisi**

Araştırmacı psikolog olarak çalışan Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen bu teori çalışanların; işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri çabaları, bağlılıkları, becerileri, yetenekleri, uyumlulukları ve destek görmeleri, itibarlarının korunması ve takdir edilmeleri gereği üzerinde durmaktadır (Tutar, 2007: 99). Bireyin sarf ettiği çaba ve karşılığında gördüğü muamele iş arkadaşları ile eşit düzeyde ise kişi motive olacak ve örgüte güven duygusu artacaktır. Fakat aksi durumda birey olumsuz etkilenecek bu durumu işine yansıtacaktır. Bu durum örgüt açısından da negatif sonuçlar doğuracaktır (Eroğlu, 2000: 123).

Eşitlik teorisine göre, organizasyonda bütün bireyler en yüksek faydayı ve en yüksek çıktıyı elde etmek istemektedir. Ancak yine bu bireyler elde edilen faydanın eşit bir şekilde dağıtılmasını talep etmektedir. Organizasyondaki birey tüm bireylerin denk fayda

elde ettiğini algıladığı zaman bu bireyler arasında eşit bir ilişkiden söz edilmektedir. Bu doğrultuda organizasyon bireyler arasında ödül ve cezayı adil bir şekilde dağıtacak sistemi oluşturmaktadır. Bireyler kurulan bu sistemi geliştirmekte ve diğer bireyleri de bu sisteme uymaları konusunda ikna etmektedir (Yeke, 2015: 43).

Bu teoriye göre, bireyler organizasyon bünyesinde eşit veya adaletli olmayan sonuçlar algılayorsa organizasyon ve diğer çalışanlara karşı olumsuz davranışlar içerisine girmektedir. Aksi durumda ise, yani eşitlik ve adaletin sağlandığı algısı oluşursa bireyler örgütsel vatandaşlık davranışını artırma eğilimine girmektedir (Mert, 2011: 124). Mevcut uygulama ve süreçlerden elde edilen tatmin ile yöneticilerin adaletli ve eşit davrandığı algısı sonucunda bireyler, yöneticilere ve organizasyona karşı olumlu tutum geliştirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemektedir (Gürbüz, 2008: 52).

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

Lider üye değişim teorisi (Leader-Member Exchange Theory), lider ile çalışanların, organizasyonu ve birbirlerini nasıl etkileyeceği ve birbirlerine olan bağlılıkları ile ilgilenir. Bu teori, sosyal mübadele teorisi kapsamında incelenen ve Fred Fiedler (1964) tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği (Contingency Theory of Leader Effectiveness) teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır (Kaymakçı, 2013: 26).

Lider üye değişim teorisi, liderlerin çalışanlarıyla sosyal bir değişim ilişkisi kurdukları ve bu değişim ilişkisinin liderlerin her bir çalışana karşı davranış şeklini etkilediği varsayımına dayanır. Kaliteli bir değişim ilişkisi, kişiler arası çekim ve karşılıklı etki seviyesini artıran karşılıklı güvene, desteğe ve lider ile çalışanlar arasında oluşan bağlılık duygularına dayanır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 95).

Karşılıklı etkileşimin yüksek olduğu bu teoride lider, bağlılığı yüksek, tutarlı ve faaliyetleri kendi beklentilerine uygun astlarını ödüllendirir. Liderin bu davranışına, ast örgütsel vatandaşlık davranışları gibi rol gereklerinin üstünde davranışlar sergileyerek karşılık verir. Aynı zamanda yapılan çalışmalarda liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının açığa çıkmasında büyük bir öneminin olduğu vurgulanır (Erer, 2014: 44). Sonuç olarak diyebiliriz ki, yönetici ile ilişkileri iyi durumda olan çalışanlar örgüte bağlı,

örgütün gelişmesi için çaba sarf eden ve görevi olmadığı halde gönüllülük esasına dayalı olarak ekstra davranış sergilerler. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışına işaret etmektedir (Le Blanc vd., 1993: 299)

#### **2.6.4. Karşılıklılık Norm Teorisi**

Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık norm teorisi, sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi çalışanların elde ettikleri yararlar karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner, karşılıklılık normundan söz edebilmek için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeyi arzulamaları gerektiğini ifade etmiştir (Gürbüz, 2007: 22).

Gouldner (1960: 173), karşılıklılık teorisinin evrensel bir nitelik taşıdığını, fakat yaşanan durumun şartlarına, bireylerin karakter özelliğine ve normun sonuçlarına verilen değere göre değişebileceğini belirtmiştir. Kişiye yapılmakta olan yardım sonucunda, elde edilen kazancın değeri, kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Aynı şekilde kişiye yardım eden vericinin kaynakları ve güdülleri de karşılıklılık normunu etkileyebilecektir (Erer, 2014: 45).

Karşılıklılık Norm Teorisi'ne göre çalışanların işverenlerine karşı duydukları minnet duygularının seviyesi onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olmaktadır. Çalışanlar hissettikleri minnet duygusuyla birlikte yükümlülüklerini yerine getirme konusunda karşılık verme ihtiyacı duymaktadırlar. Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde yöneticilerin adil ve eşit davranması ve sürekli olarak bu doğrultuda tutum sergilemesi çalışanların karşılık verme ihtiyacını doğurmaktadır. Böylelikle hissedilen bu karşılık verme ihtiyacı kurumda örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme şeklinde yansımaktadır (Sanioğlu, 2016: 30).

#### **2.6.5. Vekalet Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer teori de vekâlet teorisidir. Bu teori, değer, amaç, beklenti ve çıkarları farklı bireylerin yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları incelemektedir. Aynı örgütsel mekân

içinde görev icra eden işgörenlerin karşılıklı dayanışmaları, motivasyonlarını, birbirlerini kontrol etmelerini ve aralarındaki bilgi akışının gelişmesini sağlamaktadır (Güven, 2006: 25).

Vekalet teorisinin özü, vekillerin yani çalışan, yönetici vs. işlere veya işletmeyi ilişkin olarak vekalet veren, iş sahiplerinden daha fazla bilgi sahibi olmaları ve sürekli gözetim altında olmalarının imkansız olması ve kontrol edilememeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha önemli kılacakları ihtimalidir (Altıntaş, 2000).

Yöneticilerin belirlediği amaçları başarıyla gerçekleştirebilen ve yöneticilerle uyumlu bir ilişki sergileyen astlar işine ve organizasyona daha çok motive olmaktadır. İşi ve organizasyon için motive olan astlar kendi istekleri doğrultusunda diğer çalışanlara yardımcı olmakta ve organizasyonun gelişimine katkı sunmaktadır. Teşvik planları ile önemli bilgi avantajına sahip olmaktadır. Ayrıca örgütsel işleyişi ve düzeni korumak için genel olarak astlarda daha fazla istek oluşmakta ve gönüllü davranışlar sergilenmektedir (Akin, 2004: 132).

## **2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖZELLİKLERİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol zorunluluğunun dışında oluşmakta ve bu doğrultuda sağladığı katkılardan ötürü önem kazanmaktadır. Özellikle bireyler ve çalışma zamanı açısından sağladığı katkılar organizasyonun etkinliğini artırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyondaki bireylerin gerçekleşen faaliyetlere etkin katılımını ve yönetimle ilgili kararlarda aktif işbirliği yapmasını gerektirmektedir. Bireyler bu davranışlarıyla organizasyona fayda sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen bir organizasyonda yöneticiler bireyleri çalışmaya zorlamaya gerek duymamaktadır. Bireyler işini gönüllü olarak yerine getirmektedir. Bireylerin vatandaşlık davranışını sergilemeleri için herhangi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Bu davranışları sergilemek kişilerin özelliklerine bağlı olmakta ve bu davranışlar yerine getirilmediği zaman ceza verilmesi söz konusu olmamaktadır (Yeke, 2015: 38-39).

Örgütsel faaliyetlerine yönelik olarak, örgütün üyeleri tarafından sergilenen davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. ÖVD'nin bu özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Erdiş, 2014: 78:79; İpek, 2016: 22-23):

- İş tanımlarının bir parçası değildir.
- Ödül beklentisi ve ceza korkusu ile yapılan davranışlar değildir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler.
- Yapılan eğitimlerle geliştirilemez. ÖVD, çalışanların örgüt arasında ortaya çıkan bir gönül bağının ve kişiliklerinin sonucudur.
- İsteğe bağlı davranışlardır. Yöneticilerin emrini yerine getirmek veya verilen görevleri eksiksiz yapmak, ancak çalışanların iş akitlerinin devam etmesini sağlamaktadır. Görevi olmadığı halde kendiliğinden yapılan olumlu davranışlar ise, ÖVD olarak kabul edilmektedir.
- Sınırları öznedir. Gün geçtikçe çalışanların üzerindeki yük artmakta işleri ile ilgili her şey sorumluluk sınırlarına dâhil olmaktadır. İşgücü arzının fazla, talebin düşük olduğu ve bu dengesizliğin çalışanlar aleyhine değiştiği ortamlarda, sınırları belirlemek mümkün değildir.
- Örgütün işleyişi açısından önem taşımaktadır. ÖVD, örgütün verimliliğine ve çalışanların huzuruna olan katkılarından dolayı örgütün işleyişine katkı sağlamaktadır. Çalışanların sıkıntılı dönemlerinde, iş ile ilgili konulardan birbirleriyle yardımlaşmaları gerekmektedir. Zamana uyma konusunda hassasiyet göstermektedirler. Örgütü ve arkadaşlarını gelecekte ortaya çıkabilecek problemler konusunda ikaz etmeyi görev saymaktadırlar. Örgüte her zaman ve her yerde sahip çıkmaları, kararlara katılmaları ve gönüllü olarak sorumluluk almaları, örgütü temsilen sosyal faaliyetlere ve toplantılara katılmaları örgütün verimliliğine ve çalışma ahengine önemli katkılar sağlamaktadır.
- İnsancıl değerlerdir. Toplumların geliştirdikleri ve birbirlerinden farklı olan ahlak kurallarında, yardımlaşma davranışı bulunmaktadır. İnsanlar, bu davranışları iki sebepten uygulamaktadırlar. Birincisi, günah işlemekten kaçınmak ve Allah'ın

gazabından korunmak, toplum tarafından ayıplanmamaktır. Diğer sebep ise; insanların bu öğretileri içselleştirmelidir. Yani hiçbir beklenti veya korku bulunmamaktadır. Sadece vicdanen rahatlamak ve bir inancın gereğini yerine getirmek için öz malından bir kısmını başkalarıyla paylaşmaktadır. Aynı davranışları toplumun bir parçası olan örgütlere taşırsak; korkuya dayalı olmayan ve insanların değerleri ve inançları nedeniyle sergiledikleri davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Tüm bu özelliklerden yola çıkarak örgüt bünyesinde örgütsel vatandaşlık davranışının üç önemli özelliğine vurgu yapabiliriz. Bunlardan birincisi, iş görenlerin vatandaşlık davranışı organizasyon içerisinde yardım etme eğilimini artırmaktadır. İkincisi, iş görenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmektedir. Üçüncüsü ise, iş görenlerin pozitif tutumlarını geliştirerek iş başarısı düzeylerini artırmaktadır.

## **2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın boyutlandırılması konusunda herhangi bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Araştırmacılar konu ile ilgili farklı sınıflandırmalar sunmuşlardır. Bu sınıflandırma çeşitliliğinin nedeni olarak örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarının çok sayıda olması ve bu tanımların içerik olarak çok kapsamlı olmaları gösterilebilir.

Örneğin Podsakof ve arkadaşları (2000:516) ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarıyla ilgili olarak yaptıkları araştırmalar ve literatür incelemeleri sonucunda diğer kuramcılarının ileri sürdükleri boyutları da kapsayan 30 farklı boyutun olduğunu tespit etmişlerdir. Elde ettikleri boyutları; *Yardımseverlik*, *Sportmenlik*, *Bireysel İnisiyatif*, *Örgütsel Sadakat*, *Erdemlilik*, *Örgütsel İtaat* ve *Kendini Geliştirme* davranışları olmak üzere yedi farklı başlık altında toplamışlardır.

Araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı alt boyutlar belirlemelerine rağmen literatürde üzerinde en fazla durulan Organ'ın (1988:7) yapmış olduğu sınıflandırmadır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını diğergâmlık/özgecilik (altruism), nezaket (courtesy), vicdanlılık (conscientiousness),

centilmenlik/sportmenlik (sportsmanship), ve sivil erdem (civic virtue) olmak üzere beş alt boyutta incelemiştir (Güner, 2016: 47).

Bu çalışma kapsamında, örgütsel vatandaşlık literatüründeki en yaygın boyutlandırma olan Dennis W. Organ'ın yaptığı sınıflandırma esas alınarak incelenmiştir.

### **2.8.1. Özgecilik/Diğergamlık (Altruism)**

Diğerlerini düşünme ya da yardım etme şeklinde de ifade edilen diğergamlık, bireyin, örgütte yaptığı iş ile ilgili problem yaşayan bir arkadaşına yardımcı olmasını kapsayan gönüllü olarak yaptığı davranışlar şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, diğergamlık davranışları, çalışanın iş ile ilgili doğacak problemlerin önlenmesi amacıyla çevresindekilere karşı sergiledikleri gönüllü davranışlar ve iş arkadaşlarına karşı yardım etme davranışları olmak üzere iki temel boyutta incelenmektedir. Ayrıca özgecilik, işe yeni başlayan çalışanların işletmeye kolay adapte olmalarını ve gerçekleştirecekleri işle ilgili performanslarının artmasını sağlamaya yönelik davranışları da içerebilmektedir (Sanioglu, 2016: 47).

Başka bir ifadeyle özgecilik, örgütsel konularla ilgili olarak yapılan yüz yüze etkileşimlerde çalışanların diğer çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirmiş olduğu yardım etme ve işbirliğinde bulunma davranışlarıdır. Bu davranış türleri örgüt üyelerine olabileceği gibi tedarikçilere, müşterilere veya satıcılara da yönelik olabilir (Ürek, 2015: 49).

### **2.8.2. Nezaket (Courtesy)**

Nezaket boyutu, örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Organ (1988: 11) tarafından ele alınan ve tanımlanan bu boyut, görevleri itibarıyla sürekli etkileşim içine girmeleri ihtiyacını duyan ve birbirlerinin kararlarından ve işlerinden etkilenen çalışanların gösterdikleri olumlu davranışlardır. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin neden olduğu işle ilgili problemlerin bireylerin haklarını göz ardı etmeden önüne geçmeye ve olası etkilerini azaltmaya yönelik gönüllülük esaslı davranışlardır (Yıldız, 2017: 78-79).

Nezaket boyutta; diğer çalışanları, onları etkileyecek karar ve eylemler hakkında bilgilendirerek problemleri önlemek ve bilgileri yararlı bulacak kişilere iletmek amaçlanmaktadır. Örneğin; örgüt içinde yapılacak bir iş için departmanların birbirlerinin düşüncelerini almaları ve sorunlara ortak çözüm bulma çabaları, kişinin kendine bir fincan kahve alırken iş arkadaşına da isteyip istemediğini sorması, takım arkadaşları için toplantı gündeminin ekstra kopyasını alma ve iş arkadaşını etkileyecek bir değişiklik gerçekleştiğinde onu uyarmak için bir not bırakmak nezaket davranışları arasında yer almaktadır (Ürek, 2015: 50).

### **2.8.3. Vicdanlılık (Conscientiousness)**

İleri görev bilinci olarak da ifade edilen vicdanlılık, işgörenin biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin üzerine çıkması şeklinde yorumlanmaktadır. Organ'a (1988: 12) göre vicdanlılık boyutunu, "örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar" şeklinde tanımlamıştır (Organ, 1988: 12). Başka bir söylemle vicdanlılık boyutu; örgüt üyelerinin bazı rol gerekliliklerini asgari ihtiyaçların ötesine geçerek gerçekleştirmelerini ifade etmektedir.

Vicdanlılık davranışları; çalışanların örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul edip bağlı kalması anlamına gelir. Bu davranışlara örnek olarak; işe erken gelme, işten geç çıkma, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, çalışmalarını zamanında raporlama, şirket kaynaklarını koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar verilebilir (Ürek, 2015: 49).

### **2.8.4. Centilmenlik/Sportmenlik (Sportmanship)**

Sportmenlik sıkıntı veren olaylar karşısında hoşgörülü olmak ve şikâyet etmemektir. Sportmenlik, örgüt liderine ve örgüte bir bütün olarak bağlılığı içermektedir. Bireylerin olumsuzluklara karşı olumlu, yapıcı bir biçimde yaklaşmalarıdır. Centilmenlik, örgütün itibarını ve hissedarlarını farklı kişilere karşı savunmayı içermektedir (Sırıkgil, 2015: 23).

Bu davranış biçimini sergileyen kişiler, diğerleri tarafından sıkıntıya uğradığında sadece şikâyet etmeyen kişiler değil; aynı zamanda da işler yolunda gitmediğinde bile pozitif bir tutum sergilemeye devam eden, diğer kişiler önerilerini dinlemediğinde gücenmeyen, çalışma grubunun iyiliği için kendi kişisel çıkarlarından fedakârlık yapmaya istekli ve fikirlerinin geri çevrilmesini kişisel olarak algılamayan kişilerdir (Podsakoff vd., 2000: 517).

Örneğin; takım çalışması içerisinde bir takım işleri yürüten gruplarda, üyelerden birinin ya da bir kaçının diğerlerine göre karar verme sürecinde daha öne geçmesi, takımın diğer üyeleri için sorun teşkil edebilir. Ancak diğer takım üyeleri kendileri için sorun teşkil edildiği düşünülen bu tür olumsuzlukları görmeden sonuç odaklı düşünüp, alınan kararların iyi neticeler doğurabilme ihtimalini düşünürlerse örgütsel vatandaşlık kapsamında centilmenlik örneği göstermiş olurlar (Kurt, 2011: 33)

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

Sivil erdem boyutu; iyi bir örgüt imajının yansıtılması için örgütün rutin ve rutin olmayan meselelerine personelin katılım istekliliği olarak açıklanmaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) sivil erdemi, aktif ve istekli olarak toplantılara katılma, organizasyonun tarafından takip edilecek stratejiler ile ilgili düşüncelerini açıklayarak yönetime katılma olarak ifade etmiştir (Karaca, 2016: 43).

Sivil erdem, örgütün politik sürecinde sağduyulu yapıcı katılım anlamına gelmekte; ancak sadece düşüncelerini açıklamayı değil, aynı zamanda kurumdan gelen e-postaları okumayı, toplantı ve faaliyetlere gönüllü olarak katılmayı, örgütte meydana gelen olayları takip etmeyi, şirketin faaliyetlerini gerçekleştirme biçimini iyileştirmek için yollar aramayı, örgüt imajının desteklenmesini ve örgüt ününün sağlaştırılmasını içermektedir (Ürek, 2015: 51).

## **2.9. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ORTAYA ÇIKARAN FAKTÖRLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısında önemli bir etken olduğu literatürde yapılan birçok araştırmada ortaya konmuştur. Örgütün gereksinim duyduğu bu davranışların sergilenmesinin altında yatan nedenlerin neler olduğuna ilişkin sorular araştırmacıları bu konu hakkında araştırma yapmaya yöneltmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran unsurların neler olduğuna ilişkin yapılan çalışmalardan yola çıkarak bu davranışa etki eden faktörlerin, kişisel ve çevresel/durumsal faktörler olmak üzere iki boyut altında ön plana çıktığı görülmektedir (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007; Aslan, 2008; Gürbüz, 2008; Çetin, 2011; Kalkan, 2013; Kaplan, 2011; Balay, 2000, Şeşen, 2010).

### **2.9.1. Kişisel Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel faktörleri konusunda yapılan literatür araştırmaları sonucunda bu hakkında birçok kişisel öncülün olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu sınıflama içerisinde gibi örgüte bağlılık, kişilik özellikleri, ruhsal durum, işe karşı tutum ve iş tatmini, ihtiyaçlar, örgütsel adalet ve demografik değişkenler ön plana çıkmaktadır (Çetin, 2011: 36-37). Bu nedenle ön planı çıkan bu etkenlerin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin açıklanmasına önem verilmektedir.

#### **2.9.1.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir. Bu yüzden örgütsel bağlılıkta; örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabul etmek, örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün üyesi olarak kalma noktasında güçlü bir irade ortaya koyma gibi faktörler üzerinde durulmaktadır (Eren ve Durna, 2005: 211).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen pek çok araştırma örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını öne sürmektedir. Örgüte olan bağlılığın yüksek düzeyde olması bireyin örgüt

amaçları ve değerlerini benimseyerek, örgüt için yararlı faaliyetlerde bulunmasına ve örgütte kalmaya istekli olmasına yardımcı olmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Başka bir ifadeyle, örgüt ile çalışanlar arasında duygusal bağ olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanlarda örgüt için yoğun çaba ve gayret sarf edilmektedir. İş tanımında yer almamasına ve herhangi bir yaptırımın söz konusu olmamasına rağmen örgütün bir parçası olarak kalma isteği diğer çalışanlara göre daha fazla görülmektedir.

### **2.9.1.2. Kişilik Özellikleri**

Kişilik, “bireyin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamından oluşan ve bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi” olarak ifade edilmektedir (Kaymakçı, 2013: 45). İçsel ve çevresel faktörlerin etkisinde kalan kişilik, bireyin doğuştan sahip olduğu ya da deneyimlerle edindiği bütün becerilerini, güdülerini, hislerini, beklentilerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. Kişilerin, içe dönük veya dışa dönük olmaları ve hayattan beklentileri, onların iş yapma şekillerini ve ne düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini etkiler (Şayir, 2015: 22).

Çalışanın yaşı, eğitim düzeyi, cinsiyeti, ırkı, geliri, çalışma yılı gibi kişisel özellikleri bireyin işe karşı tutumlarını, işe bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında ele alınan boyutlar bireyin kişiliği ile çok yakından ilgilidir. Örneğin sorumluluk sahibi olan, geçimli olan, diğer bireylerin çıkarını da kendi çıkarı kadar düşünen bireyler örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme konusunda daha yatkın olacaklardır (Kaynak, 2007: 91).

### **2.9.1.3. Bireyin Ruhsal Durumu**

Özellikle sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip örgüt çalışanlarının daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve

çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda örgüt çalışanlarının diğergam (özgecilik) davranışlarında artma olduğu tespit edilmiştir (Samancı, 2007: 9).

Bu bağlamda, olaylara daha olumlu bakan kişiler her zaman örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme eğilimindedirler. Böylelikle olaylara pozitif bakan birey çalışma ortamındaki eksiklikleri görmezden gelerek örgütü her şekilde savunur ve örgütün gelişmesi için çaba sarf eder. Çalışma arkadaşları açısından ise daha anlayışlı ve yardımsever bir davranış sergileyecektir. Bu durum sadece bireyi değil olumlu ruh haline sahip olan bireyin çalışma arkadaşlarının mutluluklarını da etkileyecektir.

#### **2.9.1.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini**

İş tatmini genel olarak, bireyin işine karşı göstermiş olduğu olumlu ya da olumsuz davranışlardır. Bu anlamda, işe karşı olumlu ruh hali iş tatmini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkartmaktadır. İş tatmini ile, çalışanın motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, personel devri ve örgütsel vatandaşlı davranışı ile olan anlamlı ilişkisi örgütlerin ve araştırmacıların bu kavrama olan ilgisini arttırmıştır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 179).

Örgüt üyelerinin iş tatminlerinin artması, beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Beklentileri karşılanan bireyin iş tatmini artacak dolayısıyla işe karşı pozitif bir tutum geliştirecektir. İş alanında tatmin olamayan birey ise negatif bir tavra sahip olacaktır (Şeşen, 2010: 201). Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında iş tatmini ile ÖVD arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yani iş tatmini arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir.

#### **2.9.1.5. Örgütsel Adalet**

Adalet, bir toplumda herkese eşit hak sunma olarak ifade edilebilir. Örgütleri de birer küçük topluluk olarak düşündüğümüzde örgüt içerisinde eşitliği, hakkaniyeti sağlamak için örgütsel adalet kavramı gündeme gelmiştir. Örgütsel adalet, kişinin çalıştığı örgütteki uygulamalarla ilgili olarak algıladığı adalettir (Meydan vd., 2011: 177).

Örgütsel adalet kavramı örgüt içerisinde çalışanlara ne kadar adil davranıldığı düşüncesini ve bu düşüncenin örgütsel yönden örgüte bağlılık, güven ve iş tatmini gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlatan kavramdır. Diğer bir ifadeyle, adalet algıları yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda yapılan çalışmaların çoğunluğunda bu iki değişken arasında anlamlı bir korelasyonun bulunduğu kabul edilmektedir (Bolat, 2008: 134).

Örgüt bünyesinde görev, hizmet, fırsat, ücret, sosyal imkân, ödüllendirme ve cezalandırma, makam ve terfilendirme gibi konularda sağlanacak adalet örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyecektir. Yine örgüt içerisinde prosedürlerin adil bir biçimde uygulanması ve üst yöneticilerin kuralları kabul ettirme ve uygulama aşamalarında adil olmaları konularını da vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkiler meydana getirecektir. Eğer çalışanların adalet algıları olumsuz ise gönüllü davranış biçimi olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmeyecektir. Aksine çalışanlar adalet ile yargı ve değerlendirmelerinde olumlu bir algıya sahiplerse örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeyleri yükselecektir (Atalay, 2010: 46-47).

#### **2.9.1.6. İhtiyaçlar**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, kişinin yaptığı her türlü davranışın kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğunu belirtmektedir (Çetin, 2011: 76). Dolayısıyla örgüt tarafından ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış üyeler örgüte daha çok şey katmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme yolunu tercih edeceklerdir. İhtiyaçları karşılanmış bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri çok daha kolay olacaktır. Bu açıdan örgüt yöneticilerinin, örgütün daha verimli ve daha etkin olabilmesi için, çalışanlarının ve bütün paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılama konusunda istekli ve hassas olmaları gerekmektedir (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

#### **2.9.1.7. Demografik Özellikler**

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine daha önce yapılan araştırmalarda, örgüt üyelerinin bazı demografik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının

sergilenmesine etki ettiği görülmüştür. Bunlar, yaş, cinsiyet ve eğitim olarak sıralanabilir (Demir, 2015: 25).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaş ilişkisi değerlendirildiğinde farklı sonuçlar elde edilmiştir. Fakat genel olarak varılan sonuç kesin olarak belirlenememesine rağmen, yaş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaşı ilerledikçe örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarında ve örgüt için fazladan çaba gösterme özelliklerinde artış meydana gelmiştir (Uslu ve Balcı, 2012: 479).

Örgütte çalışan bireylerin eğitim düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrusal bir ilişkisi bulunduğu ve diğergamlık davranışı (çalışanın örgütle ilgili sorunlarda ya da görevlerde diğeri örgüt çalışanlarına yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışları) üzerinde bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Kamer, 2001: 18).

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye baktığımızda aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Köse ve meslektaşlarının gerçekleştirdiği çalışmada bayan çalışanlar erkeklere göre örgütleriyle biraz daha fazla ilgilenmekte, örgütlerindeki değişiklikleri daha yakın takip etmekte ve örgütün lehine olduğunu düşündükleri fikirlerini açıklamaktan çekinmemektedirler. Aynı zamanda nezaket açısından erkeklere göre daha öndedirler (Uslu ve Balcı, 2012: 480).

## **2.9.2. Çevresel/Durumsal Faktörler**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen çevresel faktörler örgüt değerleri, işin özellikleri ve liderin özelliklerinden oluşmaktadır. Aşağıdaki bölümler bu faktörler genel hatlarıyla ele alınmaktadır.

### **2.9.2.1. İşin Özellikleri**

İşin mahiyeti, görevin önemi, tatmin edici olup olmaması ve işle ilgili geri bildirim en önemli iş özellikleri olarak sayılmaktadır. İşgörenlerin yaptıkları görevlerle ilgili düzenli geri bildirim almaları ve işin otonomi sağlayacak şekilde düzenlenmesi onların kontrol duygusu geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Literatürde söz konusu

değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu dair çalışmalar bulunmaktadır.

Yaptığı işin sorumluluğunu alan, inisiyatif alma noktasında özerklik sahibi olan, kendisi için anlamlı olan bir işin sonucunda faydalı ve anlamlı bir çıktı elde ettiğini düşünen çalışanlar, daha çok motive ve tatmin duyarak, işin özelliklerinden kaynaklanan memnuniyetlerini, örgüte yansıyan daha fazla diğergamlık, nezaket, centilmenlik gibi ÖVD boyutlarını göstermeleri ile hem kendi gelişimlerine hem de örgütün gelişimine katkı olarak sağlayacaklardır (Kaymakçı, 2013: 48).

### **2.9.2.2. Liderin Özellikleri**

En genel ifadeyle liderlik; bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları başarabilmek için bu grup üyelerini harekete geçirme, etkileyebilme yeteneklerinin bütünüdür (Karaca, 2016: 21). Liderlik davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde büyük öneme sahip bir diğer belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik davranışlarının taşıdığı bu önem, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini teşvik etmede en büyük görevin liderlere düşmesinden kaynaklanmaktadır.

Liderlerin sergilemiş oldukları davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede önemli rol oynamaktadır. Liderin, işgörenlere yardımcı olması, onlara yol göstermesi, onların kişisel istekleriyle ilgilenmesi ve gerektiğinde kişisel risk üstlenmesi hem kendisi hem de kendisini izleyen işgörenler için bir vatandaşlık davranışı sayılmaktadır. Böylelikle örgütte liderin yanında çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yardımcı olacaktır (Güven, 2006: 31-32).

Podsakoff ve arkadaşları (1990: 107-108); liderlik üzerine yapılan çalışmaların bazı noktalarda farklılaştıklarını, ancak yine de etkili liderlerin bir vizyon belirleyip bunu düzgün bir biçimde ifade ederek, bu vizyona uygun bir model geliştirerek, grup amaçlarının benimsenmesini teşvik ederek ve destek sağlayarak çalışanların örgütün belirlediği seviyenin ötesinde performans göstermeleri için temel değerlerini, inançlarını ve tutumlarını değiştirdikleri konusunda genel bir bakış açısı paylaştıklarını vurgulamaktadır (Ürek, 2015: 58).

### 2.9.2.3. Örgütün Özellikleri

Greenberger ve Strasser'e (1986) göre bir iş, düzenli görev tamamlama duygusu, geribildirim ve özerklik sağlamak üzere yapılandırılırsa çalışanlar kendi davranış biçimini denetleyebilir ve artan kişisel denetim duygusu kazanabilir. Kişisel denetim, bireyin çevresinde arzu ettiği yönde değişiklik gerçekleştirmeye olan inancıdır. Algılanan denetimdeki artış çalışanın örgüt ile olan duygusal bağlarını kuvvetlendirir. Yüksek ölçüde güdüleyici özellikleri olan işler üzerindeki kişisel kontrol duygusunun artması, örgütte çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu sonuçlar yaratır (Bıyık, 2014: 51).

## 2.10. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar daha çok bu kavramın öncülleri ve boyutları ile ilgili olurken, son zamanlarda yapılan çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçları konusunda olmuştur. Örgüt içinde kişilerin ve örgütlerin amaçlarının beraber gerçekleştirmesi, yöneticiler için esas hedeflerden biri olmaktadır. Örgüt amaçlarına ulaşırken, çalışanları da amaçlarına ulaşması, çalışanların kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt yaşamının temel gereklerindedir. Bundan dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici unsur olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 120).

Bir toplumun gelişim göstermesi ve gelişen çağa ayak uydurabilmesi, o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise bir örgütün de gelişmesi o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Bu yüzden örgütsel etkinlik için olumlu davranışlarda bulunmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bingöl, 2003: 495).

Bir örgütte çalışanların zamanında işlerine başlamaları, özverili çalışmaları, işle ilgili olarak çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine yardımcı olmaları, aksayan durumlar olduğunda kendilerinin çözüm üretmeleri, yeniliklere ve kendi kişisel mesleki gelişimlerine açık olmaları, örgüte yeni katılanların oryantasyonuna yardımcı olmaları, örgütün imajına destek sağlayacak aktivitelerde bulunmaları performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır (Kaymakçı, 2013: 55).

Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve işgörenler arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir (Gürbüz, 2006: 57). Chen ve arkadaşları (1998) bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının var olmasının düşük işgücü devrine neden olduğunu belirtmişlerdir. Kendini örgüte adanmış işgörenler örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da işgören bağlılığı ve düşük işgücü devri ile sonuçlanacaktır (Varlı, 2014: 61).

Organ'a göre ise, ÖVD örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırmakta, anlaşmazlıkları azaltmakta ve etkinliği arttırmakta, örgütsel performansı arttırmaktadır. (ÖVD)'nin örgütsel performansı arttırması sonucunda serbest kalan finansal kaynakların ve insan kaynaklarının daha verimli kullanılması sağlanmakta ve örgütsel başarı arttırılmaktadır. Ayrıca Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının “örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini arttırdığını savunmaktadır. Podsakoff ve MacKenzie ise, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenliğin azaltılabileceğini ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonun kolaylaştırılabileceğini iddia etmektedir” (Doğrul, 2013: 65).

Tüm bunlardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışının temel olarak üç temel noktada örgütsel yaşamı etkilediği belirtilmektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır (Özdevecioğlu, 2003:119). Örgütsel vatandaşlık davranışı takım ruhunun, moralinin oluşumunu hızlandırmaktadır ve dolayısıyla takımı güçlendirmek için zaman ve kaynak kullanımını ihtiyacını minimuma indirmektedir (Mustafayeva, 2007:65). İkinci etkisi, çalışanlarının sorumluluk duygularının gelişmesidir. Böylece bireysel teşebbüs ve performans yükselir, ek sorumluluk alınmasına neden olur (Özdemir, 2005:113). Üçüncü etkisi ise çalışanların pozitif tutumlarını geliştirerek bireylerin iş başarımlarını pozitif yönde etkilemesidir (Özdevecioğlu, 2003:120). Ayrıca yapılan araştırmalar ÖVD'nin yöneticilerin kişisel kararlarına pozitif etki yaptığını, ÖVD performansının da en az rol performansı kadar yöneticilerin personel kararlarını etkilediğini, yöneticilerin örgütle

ilgili idari kararlarını verirken, ÖVD ve rol performansı değerlemelerinin etkileşime girdiğini gösterir (Türker, 2006: 21).

Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan ve organizasyon açısından sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir (Yeke, 2015: 59):

- Çalışanın ve yöneticinin verimliliği artmaktadır.
- Çalışma gruplarının faaliyetleri koordinasyon içinde yapılmaktadır
- Organizasyonun verimli çalışanlarını organizasyon bünyesinde tutabilme yeteneği artmaktadır
- Organizasyonun kaynakları daha verimli kullanılmaktadır
- Organizasyon değişen çevre şartlarına etkin bir şekilde uyum sağlamaktadır
- Organizasyonun performansı artmaktadır

Tüm bunlardan hareketle örgütü istenmeyen davranışlardan koruyup, çalışanların örgüte aktif katılımını sağlayarak, örgütün performansının artmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün verimliliği için önemli bir kavramdır. Örgütün, çalışanın ve müşterinin performansına etkisi olan ve örgüt başarısını etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışının kurum içinde yaygın bir davranış boyutu olması bu bakımdan oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erer, 2014: 61).

## **2.11. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Günümüzde bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet,

küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır (Ürek, 2015: 29).

Özellikle yirmi birinci yüzyılın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işgörenlerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, işgörenlerin resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük temeline dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir başka söylemle örgütlerin verimli ve başarılı olabilmesi, örgütteki insan kaynağının diğer bir ifadeyle işgücü kapasitesinin verimli olması ve başarılı sonuçlar üretmesiyle çok yakından ilgilidir. Örgütlerin verimliliğine ve başarısına etki eden birçok faktörden bahsedilebilir. Ancak bu faktörler arasında, örgütlerin sahip oldukları kültür ve çalışanların gösterdikleri vatandaşlık davranışları her zaman ön planda olmuştur (Avcı, 2016: 5374).

Örgütün doğmasında, gelişmesinde, yaşamını devam ettirmesinde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleri ile yakından ilişkili olan iki kavramdır. Örgüt kültürü, organizasyonların çalışma biçiminden, ücret yönetim biçimine, işgörenlerine olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Peters ve Waterman (1995: 24) göre örgüt kültürünü; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışana sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlamıştır (Konuk, 2006: 88-89).

Örgüt kültürünün üyelerce anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması örgütsel vatandaşlık davranışlarına pozitif yönde önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirir ve çalışanların davranışlarının tutarlılığını artırır. Örgütte birliktelik duygusunu sağlar “biz” duygusunu geliştir. Çalışanları örgüte ve birbirlerine bağlar. Çalışanların kendilerini bütünün bir parçası sanmaları, kendilerini evlerinde hissetmelerine, aileleri ile birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına olanak sağlar (Konuk, 2006: 90). Örgüt

kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır. Kişinin ve örgütün kültürü, değerleri arasındaki uyum; yüksek iş verimi, daha fazla müşteri tatmini ve daha fazla firma başarısı getirir. Ayrıca örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla da etkin ve verimli çalışmasını sağlar. Örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı belirtilmelidir (Konuk, 2006: 90-94).

Örgütlerin verimliliğine ve başarısına etki eden en önemli faktörlerden biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD); “örgütün biçimsel sistemince açıkça bir şekilde belirtilmeyen ya da resmi ödül sistemince açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün verimliliğini artıran, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır (İşbaşı, 2000: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde gelişiminin sağlanması için öncelikle yardımlaşmanın esas alındığı ve çalışanların birbirlerine güven duydukları bir iş ortamının tesis edilmesi gerekmektedir. Bu ortamın oluşturulması için örgüt çalışanlarına öncelikle yöneticiler tarafından gerek işin sürekliliği gerekse ileriki zamanlarda elde edebilecekleri kazanımları hakkında motive edici bilgiler verilmesi gerekmektedir. ÖVD, biçimsel olarak ödüllendirilmeyen davranışlar olmasına rağmen çalışanların iş ilişkilerinin davranışsal göstergesi olarak görülmesi sebebiyle önemlidir. Şöyle ki örgütün mevcut çalışanları çalışma ikliminden rahatsız olduklarında ya da aralarına yeni katılan çalışanları kendileri için tehdit olarak gördüklerinde ÖVD kapsamına giren davranışları göstermeyeceklerdir. Tam tersi olarak ise iş arkadaşlarını destekleyecekler, yeni görevleri öğrenmelerinde yardım edecekler, örgütün yararına yapılacak işler için gönüllü olacaklar ve yeni katılanları işe uyum sağlamasını kolaylaştıracaklardır (Şanal,2013: 536).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucu bireysel performansın, örgütsel performansı, dolayısıyla örgütsel başarı, verimlilik ve rekabet avantajını yakalamada belirleyiciliği, işgörenlerin gönüllü ve istekli olarak potansiyellerini kullanması ile mümkündür

(Akçakaya, 2008: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel başarıya yol açan örgütsel davranış anahtarlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki, örgütün etkinliğine ve verimliliğine olan bu önemli katkısı sebebiyle, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesine katılımı sağlamak ve artırmak, yönetici performansının da bir göstergesi olarak üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Kaymakçı, 2013: 6).

Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde kolektif örgüt kültürünün pozitif etkisinin olduğu gözlenirken (Ueda, 2001), bürokratik örgüt kültürünün bu davranışlar üzerindeki etkisinin negatif olduğu (Stamper ve Van Dyne, 2001) belirlenmiştir. Bu konuda yurtiçinde yapılan sınırlı araştırmalarda da örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin, Çelik (2007) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının örgütsel kültür algılarından kestirilebildiği, bir başka ifadeyle çalışanların örgütsel kültür algılarının örgütsel vatandaşlık algılarını belirlediği gözlenmiştir. Benzer şekilde, Sezgin (2009) tarafından yapılan araştırmada da örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönde ve anlamlı düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. (İpek, 2012: 411).

Kültürün örgütü diğerlerinden farklı kılarak üyelerine kimlik duygusu kazandırmadaki önemi göz önüne alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeye yönelik algılarında pozitif yönlü bir etki yaratacağı düşünülebilir. Çalışanlar arasında ortak bir anlayış, dil, düşünce ve değerler sisteminin yerleşmesi ve kabul görmesinde örgüt kültürünün oynadığı rol kadar, bu değerlerin yaygınlık kazanması ve kazanılmış davranış haline gelmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının da bir o kadar önemli olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar incelendiğinde, gönüllülük esas çerçevesinde, çalışanların hiçbir ödül beklentisine girmeksizin diğer çalışanlara işleri ile ilgili yardım ve rehberlik etmeleri, işletmede çıkabilecek problemleri önleme ve çözüme olumlu tutum sergilemeleri, iş gereklerini yerine getirmede özenli ve titiz davranmaları, işleri ile ilgili olarak suiistimallerden kaçınmaları gibi eylemlerde bulunma tercihleri örgütte pozitif bir kültür yaratma çabalarına da temel teşkil edecek değerler sistemidir. Örgüt içinde paylaşılan değerler bütünü olarak kültürün örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen

eylemlere dönüşmesinin, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde organize etmelerinde yardımcı olacağı varsayılabilir.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını güçlendiren işletme kültürünün yapılandırılması ve benimsenmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludur. Pettigrew, liderin sadece örgütlerin yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini yaratmaktan değil, simgelerin, ideolojilerin, dil, inanç, tören ve efsanelerin yaratılmasından da sorumlu olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda yöneticiler, işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik tutum ve davranışlarını teşvik edecek işletme kültürünün kökleşmesi yönünde özenli bir çaba göstermeleri gerekmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DOĞU ANADOLU BÖLGESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİSİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde çalışan akademisyenleri kapsayan ve anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde sırasıyla; araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırmanın modeli ve değişkenleri, hipotezleri, araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve verilerin analizi gibi konuları üzerinde durulmaktadır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile analizinin bir alan araştırmasıyla belirlenmesidir.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada, örgütler açısından hayati bir öneme sahip olan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı farklı yönleriyle incelenmeye çalışılmıştır. Örgütler bakımından yaşamsal bir öneme sahip olan bu iki kavramın, birbiriyle etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bir eğitim kurumu olan üniversitelerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlere yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Çalışmada akademisyenlerin örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini tespit etmek ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin olup olmadığı, eğer etkisi varsa bu etkinin hangi yönlü olduğu ve ne derece olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık boyutları üzerine olan etkisi, örgüt kültürü

ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, unvan, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

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

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

Bir başka ifadeyle örgütlerin başarılı olabilmeleri için çok büyük bir öneme sahip olan örgüt kültürü ve gönüllülük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte etkililik ve verimlilik sağlayarak örgütün başarısını ve performansını daha üst seviyelere çıkarmaya büyük bir destek sağlar niteliktedir. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemi; kültürün bu davranışların sergilenmesi için elverişli koşulları

sağlamasından ve bu davranışları teşvik edici değerleri barındırmasından kaynaklanmaktadır.

Bu bağlamda faaliyet alanı insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan üniversitelerin etkili işleyişi için, bu kurumlarda, eğitici, danışman, yol gösterici olarak görev yapanların çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmaları gerekmektedir. Özellikle üniversite düzeyinde bu işten bizzat sorumlu olan akademisyenlerin örgütlerine olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, toplumun hemen hemen her alanına gerek mesleki açıdan, gerekse topluma en yüksek düzeyde nitelikli birey yetiştiren kurumlarında çalışmalarını bakımından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, akademisyenlerin çalıştıkları birimlere yönelik tutumlarının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanan araştırmalar sonucunda değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve nihayetinde de örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı yönde tedbirlerin alınması önem taşımaktadır. Çünkü, eğitim örgütlerinin işlerinin insan yetiştirmek olduğu da göz önüne alındığında, bu örgütlerde büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş çalışanlara gereksinim vardır.

Araştırmanın önemi işte tam da bu noktada kendini göstermekte ve eğitim kurumlarında sahip olunan örgüt kültürü yapısının tespit edilip var olan bu örgüt kültürü yapısının örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa ne derece ve nasıl etkilediği araştırılmak istenmiştir

#### **3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Bu araştırmada;

- Akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı anketlerinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,
- Araştırmaya konu olan örneklemin araştırmanın amacına uygun ve araştırmanın evrenini temsil etme gücü olduğu düşünülerek seçildikleri,
- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,

- Araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin araştırmanın amacına uygun olduğu,
- Verileri toplamak üzere geliştirilen örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine, akademisyenlerin içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bu araştırma, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine yapılmıştır. Araştırmanın, bu bölgede yapılması ile akademisyenlerin örgüt kültürlerini ortaya koyabilmek ve örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında nasıl bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmak için Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversitelerde çalışan akademisyenlerle sınırlandırılmıştır. Verilerin anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırmada kullanılan değişkenler, zamanla değişiklik gösterebilir niteliktedir. Bu nedenle araştırmadan elde edilen sonuçlar yalnızca araştırmanın uygulandığı zaman dilimi için geçerlidir
- Anketle toplanan sayısal verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan bu tekniğin (anket) özellikleri ile sınırlıdır.
- Anket soruları herkesin çalışma hayatında karşılaşabileceği genel durumları yansıtan, sorulardır ve bireylerin algılarını da içermektedir. Uygulanan ölçeklerin katılımcıların bireysel algılarından etkilenebileceğini göz ardı etmemek gerekir. Bu durum da anketin sınırlılıkları arasında düşünülebilir.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışma, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda var olan bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için Yapısal

Eşitlik Modeli (YEM)'nden yararlanılmıştır. YEM'nin en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmasıdır. Temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntüsünün veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır.

### **3.6.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ve Araştırmanın Modeli**

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), Sewall Wright'ın yaklaşık seksen yıl önce bulduğu yol analizinden yola çıkarak doğrusal ilişkilerin yol ve yol ile temsil edilebildiğini göstermiş olduğu istatistiksel bir tekniktir. Başka bir ifadeyle YEM, bir ya da birden fazla gözlemlenebilen değişken ile gözlemlenemeyen değişken arasındaki eş-zamanlı bağımlılık ilişkisini test edilmesini sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Modelin en önemli kavramlarından biri gözlemlenemeyen değişkendir. Gözlemlenen değişken ile gözlemlenemeyen değişken arasındaki bağılılığı ve derecesini açıklayan bir ya da birden fazla regresyon eşitliklerini içerir. Modelin uyumluluğu hakkında bilgi verir (Şenol, 2016: 4).

Özellikle “ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), faktör analizi ve çok değişkenli regresyon analizinin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli analiz yöntemidir. Modelde genellikle doğrudan gözlenen değişkenler ve gözlenen değişkenlerle ilişkili olan, fakat gözlenemeyen değişkenler yer almaktadır. Gözlenen değişkenler, YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunun ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır” (Ergül, 2017: 61).

Yapısal eşitlik modellerinde genel olarak iki amaç güdülmektedir. Birincisi, modeldeki parametrelerin (faktör yükleri, faktörlerin varyans ve kovaryansları, gözlenen değişkenlerin artık hataları) tahmini, bir diğeri ise oluşturulan modelin mevcut elde edilen verilerle uyum sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesidir (Tunç, 2017: 73). YEM analizinin sıkça kullanılmasının sebebi, geleneksel regresyon analizinden farklı olarak, ölçüm hatalarını, dikkate almasıdır; bu nedenle regresyon analizinden daha doğru sonuçlar verdiği düşünülmektedir (Bayram, 2010: 1).

Kısacası YEM analizinin amacı, “örnek verilerce desteklenen teorik modelin kapsamını belirlemektir. Eğer örnek veri teorik modeli destekliyorsa, karmaşık teorik modeller varsayılabilir. Eğer örnek veri teorik modeli desteklemiyorsa, ya orijinal model değiştirilip test edilebilmelidir ya da diğer teorik modellerin geliştirilip test edilmesine ihtiyaç vardır. Sonuç olarak YEM, yapılar arasındaki karmaşık ilişkileri anlamamız için hipotez testinin bilimsel metodunu kullanarak teorik modelleri test eder”(Tunç, 2017: 73).

Yapısal eşitlik modeli baz alınarak aşağıdaki Şekil 6’da araştırmanın modeli yer almaktadır. Araştırmanın modelinde, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve örgüt kültürü boyutları olan bağımsız değişkenler (risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, örgütsel destek, örgütsel adalet ve çatışmada hoşgörü) ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ilgili bağımlı değişkenler (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenlik) arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, unvan, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir.

**Şekil 6: Araştırmanın Modeli**



### 3.6.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada ölçülmek istenen temel hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmada bir ana hipotez ve ona ait beş alt hipotez test edilmektedir.

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.6.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmada, evrenin tamamı yerine zaman, maliyet ve mesafe gibi unsurlar dikkate alınarak örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Evreni temsil düzeyine sahip örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Buna göre araştırmaya veri elde etmek amacıyla 286 anket dağıtılmış, bunlardan 228 tanesi geri dönmüş ve geri dönenlerden sadece 213 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda,

ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan 9 kişiye ve işaretlemeleri alt ya da üst değerlerde toplanan 6 kişiye ait veriler analizden çıkarılmıştır.

#### **3.6.4. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada “veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara anket uygulanması öncesinde araştırmanın amacı ile ilgili bilgi verilerek, anketlere verilecek cevapların sadece araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacağı, toplanacak verilerin başka kişilerce kullanılmayacağı belirtilerek, katılımcıların kaygıları giderilmeye çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcıların anket sorularını daha rahat ve gerçekçi şekilde yanıtladıkları” varsayılmaktadır.

Anket sorularının hazırlanma aşamasında, daha önce benzer tezlerde ve bilimsel çalışmalarda kullanılan anketlerden faydalanılmıştır. Anket sorularının cevap veren açısından kolaylık sağlaması amacıyla açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve bir örneği Ek-1’de verilen anket demografik özellikler, örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

##### **3.6.4.1. Demografik Özellikler Formu**

Bu bölümde araştırmaya alınan üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlere ait demografik bilgiler yer almaktadır. Bu sorular anket formuna cevap veren akademisyenlerin, cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, eğitim durumu, mesleki tecrübe, gelir durumu ve görev yaptığı il gibi sorularından oluşmaktadır.

##### **3.6.4.2. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Örgüt kültürü ölçeği, Türkiye’de birçok çalışmada kullanılmış Padsakof ve MacKenzei (1990) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş olan Ebru Kurt’a ait yüksek lisans tezinden alınmıştır. Bu ölçek, örgüt kültürünün risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet ve çatışmada hoşgörü olmak üzere toplam 7 boyut ve 26 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek

5'li likert tipinde hazırlanmış olup kodlamalar “1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

### **3.6.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği**

Veri toplama aracının son bölümünde akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık algılarını ölçmek amacıyla, Basım ve Şeşen (2006)'in, Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999)'ın yapmış oldukları çalışmalardan yararlanarak hazırladıkları, Türkçeye uyarladıkları, geçerlilik ve güvenilirlik analizini yaptıkları ve güvenilirlik katsayısını Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) boyutlar bazında 0.77 ile 0.87 arasında, genel olarak ise 0.94 olarak tespit ettikleri ve Fatih Çetin'in doktora tezinden alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçek toplam 5 alt boyuttan (diğerkâmlık, sivil erdem, sportmenlik, nezaket ve vicdanlılık) ve 19 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış olup kodlamalar “1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

### **3.6.5. Verilerin Analizi**

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 25.0 ve LISREL 9.2 paket programları ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde öncelikle frekans analizi, betimleyici istatistik, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizinde SPSS 25.0 programı, DFA (Doğrulayıcı Faktör Analizi) parametrelerinin ve modelin uygunluğunun test edilmesinde ise LISREL 9.2 (YEM) paket programı kullanılmıştır. YEM'in kullanılmasıyla hem genel model hakkında istatistiksel bulgulara ulaşılmış hem de değişkenler arasındaki etkileşimi daha bütünsel bir şekilde test etmek olanağı sağlanabilmiştir. Verilerin analizi sürecinde betimsel istatistiklerle birlikte ilişkisel istatistiklerden” yararlanılmıştır. Betimsel verilerin yorumlanmasında yüzde, frekans, standart sapma ve ortalama değerleri kullanılmıştır.

## **3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU**

Bu bölümde araştırmada amaçlanan sorulara cevap bulabilmek adına araştırma hipotezlerini test etmek için sahadan toplanan veriler istatistiksel yöntemlerle analiz

edilmiş olup elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bulgular doğrultusunda ilk olarak veri toplama aracının güvenilirlik ve geçerliliğini incelemek için analizler yapılmıştır. Sonraki aşamada ankete cevap veren akademisyenler ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ölçeklerin yapı ve geçerliliklerinin test edilip doğrulanmasına ilişkin sonuçlar sunulmuştur. Son olarak örgüt kültürünün akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi incelenmiş, tüm modelin test edilmesi ile bölüm sonuçlandırılmıştır.

### 3.7.1. Araştırmaya Katılan Akademisyenlere Ait Demografik Bulgular

Anket formunun ilk bölümünde sorulan, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevaplar sonucunda, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin demografik bilgilerine ait bulgular ve bunların yorumları aşağıda açıklanmıştır.

**Tablo 5: Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	63	29,6
Erkek	150	70,4
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te göre araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyetleri durumları sorulduğunda, 63 kişi (%29,6) kadın, 150 kişi (%70,4) ise erkek olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 6: Akademisyenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

Medeni Durum	Frekans(n)	Yüzde (%)
Evli	137	64,3
Bekar	76	35,7
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımları tablo 6'da özetlenmiştir. Buna göre ankete katılanlardan 137 (%64,3) kişi evli iken, 76 (%35,7) kişinin ise bekâr oldukları görülmektedir.

**Tablo 7: Akademisyenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

Yaş	Frekans(n)	Yüzde (%)
25 yaş ve altı	9	4,2
26-35 yaş	112	52,6
36-45 yaş	66	31,0
46 yaş ve üzeri	26	12,2
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan 213 akademisyenin %4,2'si 25 yaş ve altı aralığında, %52,6'sı 26-35 yaş aralığında, %31'i 40-49 yaş aralığında ve %12,2'si ise 46 yaş ve üstü aralığında yer almaktadır.

**Tablo 8: Akademisyenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

Eğitim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
Lisans	11	5,2
Yüksek Lisans	71	33,3
Doktora	131	61,5
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100</b>

Ankete katılan akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımları tablo 8'de özetlenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 213 akademisyenden 11 (%5,2) kişi Lisans mezunu, 71 (%33,3) kişi Yüksek Lisans mezunu iken 131 (%61,5) kişinin ise Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Akademisyenlerin Unvanlarına Göre Dağılımları**

Akademik Unvan	Frekans(n)	Yüzde (%)
Profesör	12	5,6
Doçent	21	9,9
Yardımcı Doçent (Dr. Öğretim Üyesi)	57	26,8
Öğretim Görevlisi	41	19,2
Araştırma Görevlisi	75	35,2
Uzman	4	1,9
Okutman	3	1,4
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan 213 akademisyenin %5,6'ı Profesör, %9,9'u Doçent, %26,8'i Dr. Öğr. Üyesi (Yardımcı Doçent), %19,2'si Öğretim Görevlisi, %35,2'si Araştırma Görevlisi, %1,9'u Uzman ve %1,4'ü ise Okutman'dır.

**Tablo 10: Akademisyenlerin Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımları**

Mesleki Tecrübe	Frekans(n)	Yüzde (%)
5 yıl ve daha az	76	35,7
6-10 yıl arası	74	34,7
11-15 yıl arası	23	10,8
16-20 yıl arası	16	7,5
21 yıl ve üzeri	24	11,3
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Yukarıdaki tabloya göre araştırmaya katılan akademisyenlerin %35,7'sinin 5 yıl ve daha az, %34,7'sinin 6-10 yıl arasında, %10,8'inin 11-15 yıl arasında, %7,5'ini 16-20 yıl arasında ve %11,3'nün ise 21 yıl ve üzerinde mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 11: Akademisyenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları**

Aylık Gelir	Frekans(n)	Yüzde (%)
2500-3500 TL	6	2,8
3501-4500 TL	56	26,3
4501-5500 TL	70	32,9
5501-6500 TL	48	22,5
6501 TL ve üzeri	33	15,5
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

Akademisyenlerin aylık gelirlerine yönelik dağılımları dikkate alındığında, %2,8'inin 2500-3500 TL ücret aldığı, %26,3'ünün 3501-4500 TL arası ücret aldığı, %32,9'unun 4501-5500 TL arası ücret aldığı, %22,5'inin 5501-6500 TL arası ücret aldığı, %15,5'inin ise 6501 TL ve üzeri gelir elde ettikleri görülmektedir.

**Tablo 12: Akademisyenlerin Görev Yaptıkları İllere Göre Dağılımları**

Görev Yapılan İl	Frekans(n)	Yüzde (%)
Tunceli	86	40,4
Elazığ	37	17,4
Erzurum	9	4,2
Erzincan	6	2,8
Bingöl	14	6,6
Ardahan	20	9,4
Malatya	12	5,6
Muş	8	3,8
Kars	7	3,3
Van	6	2,8
Hakkâri	5	2,3
Ağrı	3	1,4
<b>Toplam</b>	<b>213</b>	<b>100,0</b>

### 3.7.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik, ölçülerin hatadan bağımsız kalma dereceleridir. Güvenirlilik analizleri, örneklemeden örnekleme süreklilik gösteren etkilerin, ölçüm oranı ile ilgilidir. Güvenilir bir ölçekte bir gruba ya da bireye uygulanan testten bireylerin aldıkları puanların testin her uygulamasında kararlı, benzer olması beklenir. Test her seferinde aynı koşullarda uygulandığında elde edilen puanlar önemli düzeyde farklılık gösteriyorsa testin güvenirlilik derecesinin düşük olduğu anlaşılır. Bu çerçevede bir ölçeğin güvenirliliği, bir ölçümün belli bir dizi koşulda yinelenebilir olmasıdır (Aktaş Alan, 2011: 108).

Ölçek güvenirliliğiyle ilgili en yaygın kullanılan kriter ise Cronbach's Alpha iç tutarlılık değeridir. İç tutarlılık yöntemi, ölçekteki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir. Öncelikle bir ölçeğin içerdiği maddelerin bir bütün oluşturarak ölçümün üretkenliğini sağlaması gereklidir. Ölçeğin maddeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olup bir bütün oluşturmalıdırlar. Cronbach's Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e yaklaştıkça tutarlılığı artmaktadır. Hesaplanan Alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Aktaş Alan, 2011: 108):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Örgüt kültürü ölçeğine ait güvenilirlik analizi tablo 13'te ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait güvenilirlik analizi ise tablo15'te gösterilmiştir.

**Tablo 13: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgüt Kültürü Ölçeği	0,909	26

Örgüt Kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayı incelendiğinde bulunan değer (0,909)  $0,60 < R < 1,00$  aralığında olduğundan ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Örgüt Kültürü Boyutlarının Güvenirlik Analizi**

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Risk Üstlenmeyi Teşvik	0,666	5
Örgütsel Yapı	0,732	5
Örgütsel Kimlik	0,751	4
Bireysel Özerklik	0,649	4
Örgütsel Destek	0,706	3
Örgütsel Adalet	0,793	3
Çatışmada Hoşgörü	0,687	2

Örgüt Kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde bütün alt boyutlar için ( $0,60 < R < 1,00$ ) ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0,870	19

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayı incelendiğinde bulunan değer (0,870)  $0,60 < R < 1,00$  aralığında olduğundan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarının Güvenirlik Analizi**

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Diğergamlık	0,734	5
Vicdanlılık	0,604	3
Nezaket	0,825	3
Centilmenlik	0,633	4
Sivil erdem	0,766	4
<b>Toplam</b>	<b>0,870</b>	<b>19</b>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde bütün alt boyutlar için ( $0,60 < R < 1,00$ ) ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir. Faktör analizi, bir taraftan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlerken diğer taraftan, araştırma modeli içindeki değişkenlerden anlamlı ilişkisi olanları sınıflayarak değişken sayısını azaltır. Faktör analizi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi kullanılmıştır. Bu test, faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testi ise değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olup olmadığını göstermektedir. Verilerin faktör analizine uygun olması için KMO'nun 0,60'dan yüksek olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Koşar, 2014: 64).

Ayrıca ortak varyans (Communality) bir değişkenin analizinde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır. Faktör analizinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (örneğin 0,50'nin altında) analizden çıkarılarak faktör analizi yeniden yapılabilir (Kalaycı, 2010).

Örgüt kültürü ölçeğinde her ifadenin ortak varyans (communalities) değerleri ölçülmüş ve değeri 0,5' in çok altında olan örgüt kültürü ölçeğinden 1., 10. ve 18. ifadeler çıkartılarak kalan ifadeler üzerinden analizler yapılmıştır.

**Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeği KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,924
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2465,619
	Df	253
	Sig.	0,000

Örgüt kültürü ölçeği için örneklem yeterlilik ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) değerinin 0,924 >0,60 üzerinde olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde her ifadenin ortak varyans (communalities) değerleri ölçülmüş ve değeri 0,5' in çok altında olan örgütsel vatandaşlık ölçeğinden 2., 3., 5., 8. ve 11. ifadeler çıkartılarak kalan ifadeler üzerinden analizler yapılmıştır.

**Tablo 18: ÖVD Ölçeği KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1669,450
	Df	171
	Sig.	0,000

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için örneklem yeterlilik ölçüsü olan Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) değerinin 0,853 >0,60 üzerinde olması ve Bartlett testinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

### 3.7.4. Akademisyenlerin Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları ve Ortalamalar

**Tablo 19: Örgüt Kültürü İfadelerinin Frekans Analizi**

S. No	Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
S1	Risk Üstlenmeyi Teşvik (3,12)	3,3192	1,07785
S2		3,2160	1,12028
S3		2,8404	1,14219
S4		2,7606	1,04788
S5		3,4648	1,22664
S6	Örgütsel Yapı (3,01)	3,4319	1,13741
S7		2,6808	1,15801
S8		2,0188	0,98077
S9		3,4554	1,26048
S10		3,4648	1,22664
S11	Örgütsel Kimlik (3,40)	3,3897	1,05655
S12		3,0188	1,19733
S13		3,7465	1,02403
S14		3,4507	1,04776
S15	Bireysel Özerklik (2,78)	2,9202	1,25826
S16		2,6197	1,09069
S17		2,7089	1,16545
S18		2,8685	1,23685
S19	Örgütsel Destek (2,81)	3,0939	1,14949
S20		2,8451	1,16936
S21		2,4930	1,12275
S22	Örgütsel Adalet (2,68)	2,6132	1,20481
S23		2,6620	1,08953
S24		2,7653	1,15796
S25	Çatışmada Hoşgörü (2,79)	2,7887	1,21215
S26		2,8075	1,09697

Akademisyenlerin örgüt kültürüne ilişkin verdikleri cevapların puan ortalamalarına bakıldığında, “örgütsel kimlik” boyutunun tüm akademisyenlerce, boyutun içerisinde yer alan bütün ifadelerle, ortalamanın üstünde (ort.=3,40>3,00) algılandığı tek boyut olduğu tespit edilmiştir. Tablo 20’deki bulgulara göre, Doğu Anadolu Bölgesi’nde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en zayıf boyutun örgütsel adalet (ort.= 2,68) olduğu görülmektedir.

**Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerinin Frekans Analizi**

Soru No	Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
S1	Diğergamlık (3,97)	3,5634	0,96249
S2		3,7981	0,80774
S3		4,1455	0,67464
S4		4,1972	0,69268
S5		4,1690	0,65125
S6	Vicdanlılık (3,68)	3,8967	0,82909
S7		3,9531	0,94552
S8		3,2019	1,09957
S9	Nezaket (4,35)	4,4178	0,64359
S10		4,2817	0,68370
S11		4,3380	0,69249
S12	Centilmenlik (3,74)	4,3099	0,76955
S13		3,8169	0,92619
S14		3,3662	0,99867
S15		3,4695	0,98826
S16	Sivil Erdem (3,75)	3,9343	0,71731
S17		3,4131	1,06320
S18		3,8732	0,77575
S19		3,7793	0,83165

Tablo 20’de akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin verdikleri cevapların puan ortalamalarına bakıldığında, “nezaket” boyutunun akademisyenlerin kanaatlerini etkileyen en güçlü boyut olduğu (ort.=4,35>4,00) görülmekle birlikte, diğer boyutların ortalamaları da oldukça yüksektir.

Yine bu boyutlarda yer alan sorulara ilişkin verilen yanıtların standart sapmalarına bakıldığında, 8. ve 17. sorular hariç olmak üzere standart sapmaların 1’den küçük olması sebebiyle, bütün akademisyenler tarafından ortak bir şekilde algılandığı ve yanıtların birbirlerine paralel olduğu anlaşılmaktadır.

## DEMOGRAFİK VERİLERE İLİŞKİN t-TESTİ VE ANOVA ANALİZİ

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının akademisyenlerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, unvan, aylık gelir vb.) bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA ile analizler yapılmıştır.

### 3.7.5. Demografik Özelliklerin Örgüt Kültürü İle İlişkisine Ait t-testi ve Anova Analizleri

**Şekil 7: Cinsiyet ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye Ait t- testi Analizi**

Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	t	p
Kadın	63	2,8630	0,69933	211	-1,208	0,229
Erkek	150	2,7377	0,68764			

Şekil 7’de görüldüğü gibi yapılan t-testi sonucunda araştırmaya Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin cinsiyet değişkeni ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $t=-1,208$ ,  $p>0,05$ ).

**Şekil 8: Medeni Durum ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi**

Medeni Durum	N	X	Ss	Sd	t	p
Evli	137	2,7857	0,69104	211	0,310	0,757
Bekâr	76	2,7550	0,69745	114,706		

Şekil 8’de görüldüğü gibi yapılan t-testi sonucunda Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin medeni durumu ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $t=-1,208$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 21: Yaş ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,126	3	0,042	0,091	0,965
Within Groups	95,849	209	0,459		
Total	95,975	212			

\*p<0.05

Tablo 21 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt kültürü algılarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek faktörlü ANOVA sonucunda örgütsel kültürü toplam puanında aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir (  $p > 0,05$ ).

**Tablo 22: Akademik Unvan ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,563	6	0,260	0,568	0,755
Within Groups	94,412	206	0,458		
Total	95,975	212			

Tablo 22 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanları ile örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir (  $p > 0,05$ ).

**Tablo 23: Eğitim Durumu ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,012	6	0,006	0,013	0,987
Within Groups	95,963	206	0,457		
Total	95,975	212			

Tablo 23'ten anlaşılacağı üzere akademisyenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (  $p > 0,05$ ).

**Tablo 24: Mesleki Tecrübe ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,916	4	0,229	0,501	0,735
Within Groups	95,059	208	0,457		
Total	95,975	212			

Tablo 24'ten anlaşılacağı üzere akademisyenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25: Aylık Gelir ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,128	4	0,282	0,618	0,650
Within Groups	94,847	208	0,456		
Total	95,975	212			

Tablo 25'ten anlaşılacağı üzere akademisyenlerin aylık gelirleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 26: Görev Yapılan İl ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,591	11	0,145	0,308	0,984
Within Groups	94,384	201	0,470		
Total	95,975	212			

Tablo 26'dan anlaşılacağı üzere akademisyenlerin görev yaptıkları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

### 3.7.6. Demografik Özelliklerin ÖVD İle İlişisine Ait t-testi ve Anova Analizleri

**Şekil 9: Cinsiyet ve ÖVD Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi**

Cinsiyet	N	X	Ss	Sd	t	p
Erkek	150	3,9088	0,43073	211	0,879	0,380
Kadın	63	3,8480	0,52649			

Şekil 9'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenlerin cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). Şekil 9 incelendiğinde genel olarak erkek akademisyenlerin, örgütsel vatandaşlık algılarına ilişkin puanları ( $X=3,9088$ ) ile kadın akademisyenlerin puanları ( $X=3,8480$ ) arasında çok fazla farkın olmadığı görülmektedir.

### Şekil 10: Medeni Durum ve ÖVD Arasındaki İlişkiye t- testi Analizi

Medeni Durum	N	X	Ss	Sd	t	p
Evli	137	3,9551	0,40856	211	2,777	0,006
Bekâr	76	3,7749	0,52544	114,706		

Şekil 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan akademisyenlerin medeni durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlardan anlaşılacağı üzere, evli katılımcıların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri belirlenmiştir.

**Tablo 27: Yaş ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,479	3	0,160	0,581	0,565
Within Groups	49,012	209	0,235		
Total	49,491	212			

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının yaş değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek faktörlü ANOVA sonucunda ÖVD’nin toplam puanında aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 28: Akademik Unvan ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,508	6	0,751	3,441	0,003
Within Groups	44,983	206	0,218		
Total	49,491	212			

Tablo 28 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademisyenlerin unvanları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

### Scheffe Testinin Sonuçları

Ünvan	N	Subset for alpha= 0.05	
		1	2
Scheffe <sup>a</sup> Okutman	3	3,1000	
Doçent	21	3,8238	3,8238
Uzman	4		3,9750
Araştırma Görevlisi	75		3,9800
Yardımcı Doçent	57		4,0649
Öğretim Görevlisi	41		4,1195
Profesör	12		4,1417
Sig.		0,063	0,884

Means for groups homogeneous subsets are displayed.

a. Usus Harmonic Mean Sample Size= 9,096

Analiz sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında unvanları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir (sig<0,05). Başka bir deyişle katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları unvana bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Unvanlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacı ile yapılan Scheffe Testinin sonuçlarına göre, Profesörlerin ( $X_{ort}=4,1417$ ) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusunda diğer unvanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir

**Tablo 29: Eğitim Durumu ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,066	2	0,33	0,141	0,869
Within Groups	49,425	210	0,235		
Total	49,491	212			

Tablo 29'dan anlaşılacağı üzere akademisyenlerin eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30: Mesleki Tecrübe ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,841	4	,210	,899	,465
Within Groups	48,650	208	,234		
Total	49,491	212			

Tablo 30'dan anlaşılacağı üzere akademisyenlerin eğitim durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 31: Aylık Gelir ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,541	4	0,135	0,575	0,681
Within Groups	48,950	208	0,235		
Total	49,491	212			

Tablo 31'den anlaşılacağı üzere akademisyenlerin aylık gelirleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 32: Görev Yapılan İl ve ÖVD Arasındaki İlişki Anova Analizi**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,196	11	0,200	0,848	0,592
Within Groups	47,295	201	0,235		
Total	49,491	212			

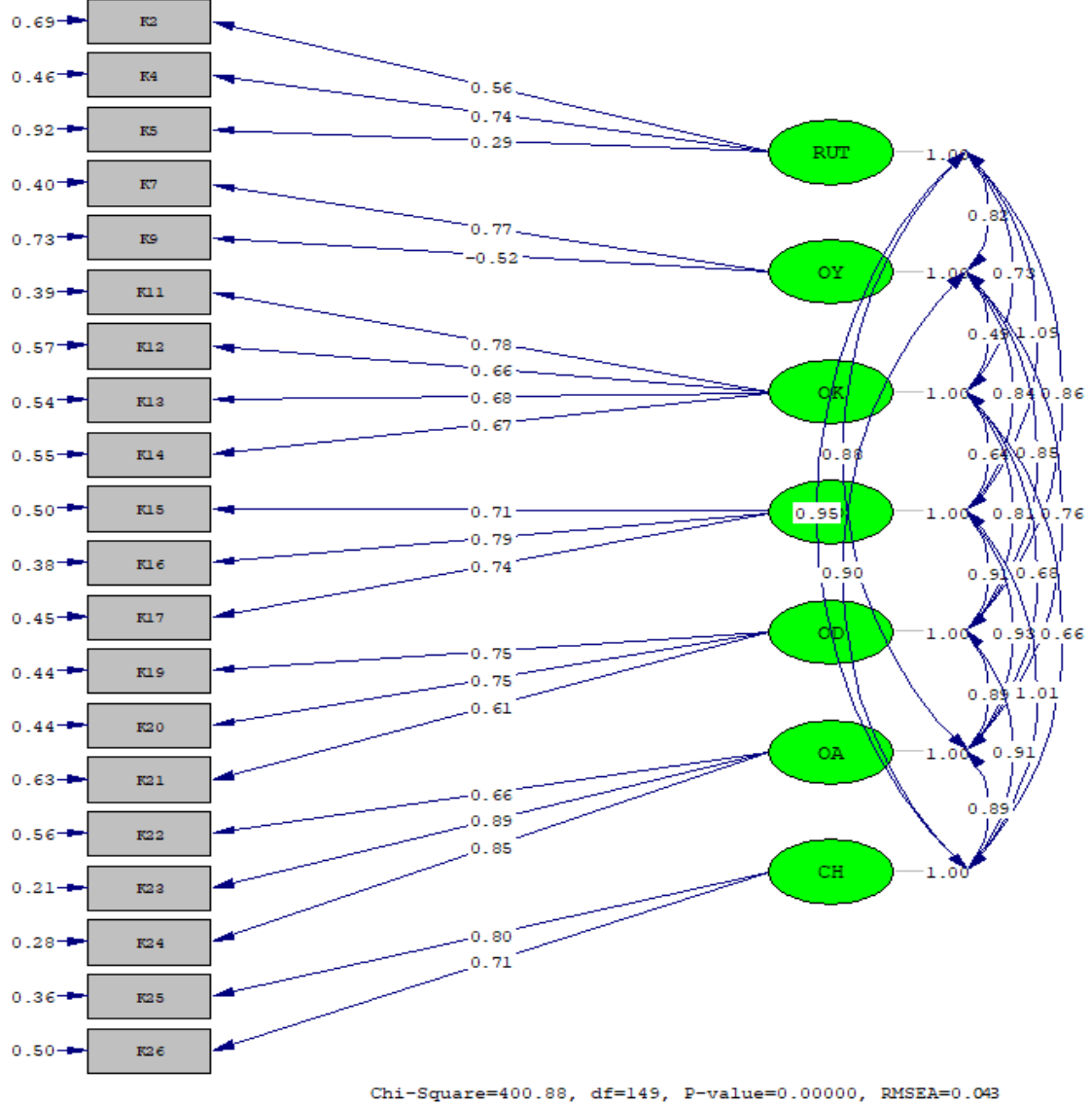
Tablo 32'den anlaşılacağı üzere akademisyenlerin görev yaptıkları il ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0,05$ ).

### **3.7.7. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Analizler ve Bulgular**

Yapısal Eşitlik Modeli, çoklu ilişkileri modellemek için iki veya daha fazla yapısal eşitliğin kullanımınıdır. YEM'in kurulmasında amaç, veriye iyi uyan bir modeli bulmak ve kurumsal temeli olan modelin eldeki veriye uyumunu sağlamaktır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 6'da verilmiştir. Bütün değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini daha net olarak ortaya koyabilmek amacıyla bir araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki direk ve dolaylı ilişkiler Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen model Şekil 20'de belirtilmiştir. Bu ortaya konan modeldeki değişkenler arasındaki ilişkilerin çalışıp çalışmadığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak ise yol analizi yapılmıştır. Oluşturulan modelde örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### 3.7.7.1. Örgüt Kültürü Boyutları Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 11: Örgüt Kültürü Path (Yol) Diyagramı

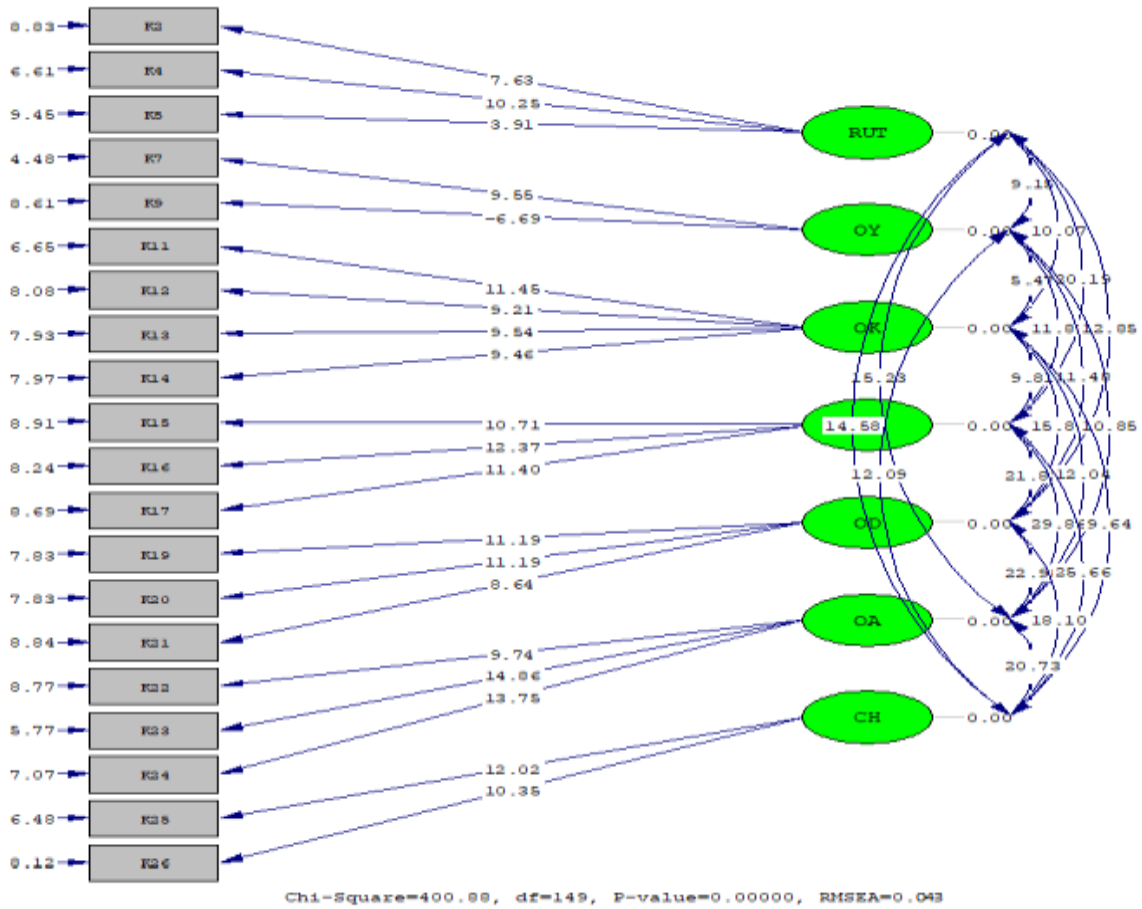


Şekil 11’de verilen bu ölçme modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki etki düzeyinin, gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarıyla beraber hesaplandığı standartlaştırılmış yükler ile açıklanmaktadır. Standartlaştırılmış yükler, gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkeni temsil düzeyini göstermekte olup; faktör analizinde bulunan faktör yüklerine karşılık gelmektedir. Standartlaştırılmış yüklerin ve ilişki düzeylerinin anlamlı olup olmadığına dair yorum yapabilmek için, öncelikle madde uyum indekslerine bakılması gerekmektedir (Çakmak, 2013: 43).

Şekil 11’de örgüt kültürü path diyagramında görüldüğü üzere;  $X^2$  değeri 400.88 ve df değeri 149 olup,  $X^2/df=2,69$  değeri ile kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ayrıca yine ki kareye ait p değerinin ( $p<0,01$ ) manidar olması ve RMSEA değerinin 0.043 değeri ile 0.05’den küçük olması iyi uyumu göstermektedir.

Teori açısından bir problem yoksa değeri en yüksek olan soru sabitlenerek (Fix) değeri 1’e eşitlenir. Yukarıdaki şekil 11’de örgüt kültürü ölçeğini oluşturan boyutlardan risk üstlenmeyi teşvik sorularından 4. sorunun ağırlığının 0,74, örgütsel yapı sorularından 7. soruların ağırlığının 0,77, örgütsel kimlik sorularından 11. sorunun ağırlığının 0,78, bireysel özerklik sorularından 16. sorunun ağırlığının 0,79, örgütsel destek sorularından 19. ve 20. sorunun ağırlığının 0,75, örgütsel adalet sorularından 23. sorunun ağırlığının 0,89 ve çatışmada hoşgörü boyutu sorularından ise 25. sorunun ağırlığının 0,80 ile en yüksek olduğu görülmektedir.

**Şekil 12: Örgüt Kültürü t Değerleri Sonuçları**



Gerçekleştirilen DFA analizinde gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t-değerleri manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde ise, örgüt kültürü ölçme modelinin  $X^2$  değerine ( $X^2/df=2,69$ ) ilişkin P değerinin manidar olduğu ( $P<0,01$ ) görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda ölçme modelinin doğrulandığını ifade etmek mümkün olmakla birlikte ek kanıtlar açısından diğer uyum indeksleri aşağıdaki Tablo 33'te ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürü ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

**Tablo 33: Örgüt Kültürü DFA Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Faktör Uyum Değerleri	DFA Sonuçları
$X^2$	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2d \leq X^2 \leq 3df$	$298 \leq 400,88 \leq 447$	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/df$	$0,05 \leq X^2/df \leq 2,00$	$2 \leq X^2/df \leq 3$	2,69	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,043	İyi Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,934	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,962	İyi Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,904	İyi Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,926	İyi Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,0604	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,913	İyi Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,859	İyi Uyum

AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Nonnormed Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

Ölçme modelinin YEM'de genel yapı içinde bir bütün olarak kabul edilebilmesi için, uyum istatistiklerinin de istenen düzeyde olmasına bağlıdır. Model uyumluluğunun değerlendirilmesinde farklı uyum ölçütleri kullanılmaktadır. En çok kullanılan ki-kare

istatistiği ( $X^2$ ), RMSEA, GFI ile ilgili yazında,  $X^2/df$  derecesi değerinin genelde 3'ün altında veya 5'in altında; RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında ve SRMR değerinin ise 0,10'un altında olan modellerin iyi bir uyuma sahip olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, uyum iyiliği indekslerinin 0,90 civarında olması, modelin iyi bir model olduğunu gösterirken, 0,80 üzerinde uyum iyiliği indeksine sahip modeller de kabul edilebilir (Şenol, 2016: 79).

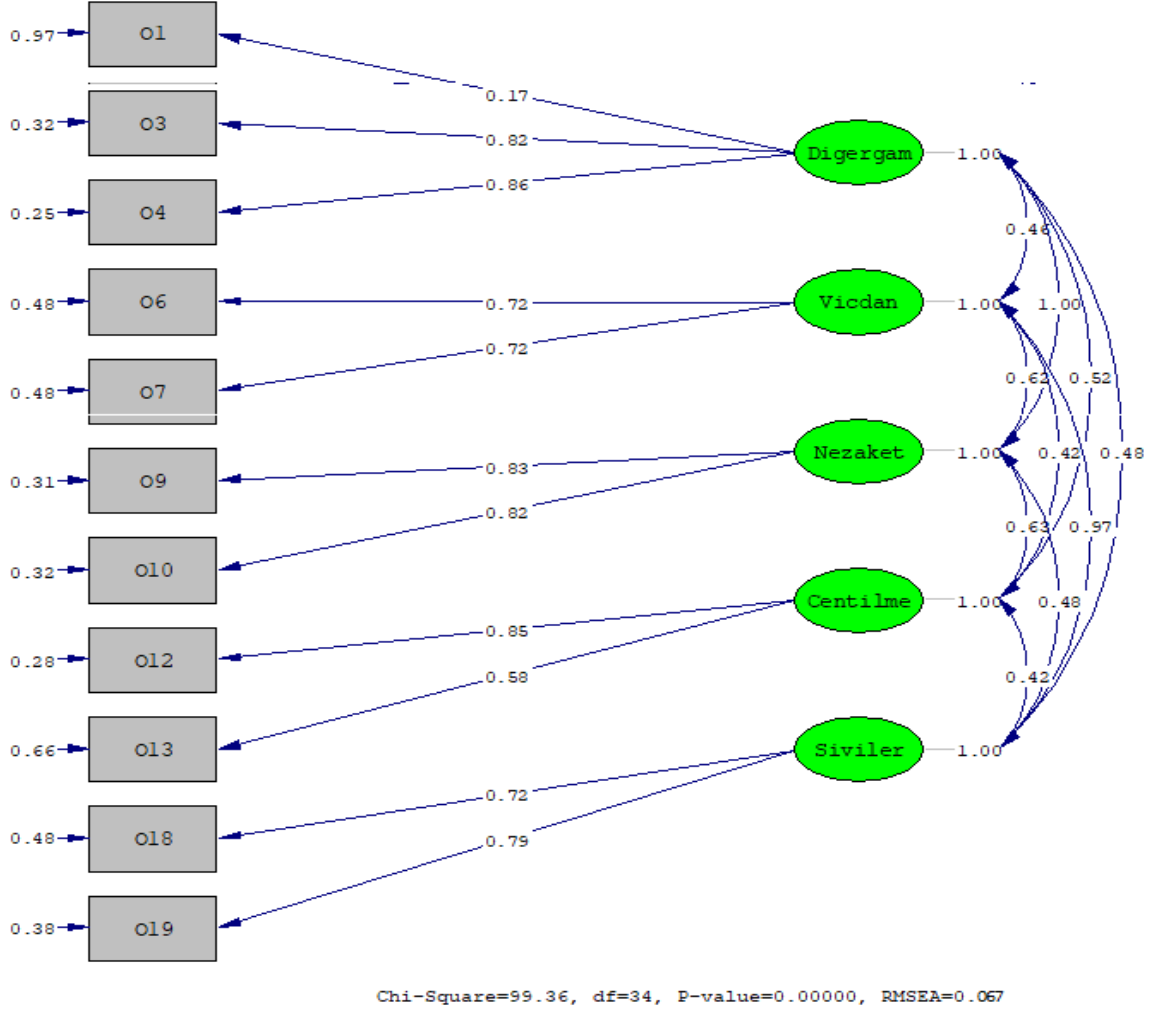
Modelde RMSEA değeri 0.043 çıktığından ve bu değer iyi uyum sınırları arasında yer aldığından, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca GFI 0.913 bulunmuş olup, bu da modelin veriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.  $X^2/df=2,69$  olup, bu değer 3'ten küçük olduğu için kabul edilebilir uyum sınırlarındadır. Diğer değerler ise; SRMR (0.0604), NFI (0.934), NNFI (0.962), CFI (0.904), GFI (0.913), (AGFI (0.859) bulunmuş olup, bu değerler de iyi uyum sınırları arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyum gösterdiği, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 34: Örgüt Kültürü Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Syntax**

```
Raw data from file C:Users/orhan/Deskop/tez/tezim.LSF
Sample size 213
Latent Variables RÜT, ÖY, ÖK, BÖ, ÖD, ÖA, ÇH
K2 = RÜT
K4 = RÜT
K5 = RÜT
K7 = ÖY
K9 = ÖY
K11 = ÖK
K12 = ÖK
K13 = ÖK
K14 = ÖK
K15 = BÖ
K16 = BÖ
K17 = BÖ
K19 = ÖD
K20 = ÖD
K21 = ÖD
K22 = ÖA
K23 = ÖA
K24 = ÖA
K25 = ÇH
K26 = ÇH
Path Diagram, End of Problem
```

### 3.7.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 13: Örgüt Vatandaşlık Davranışı Path (Yol) Diyagramı

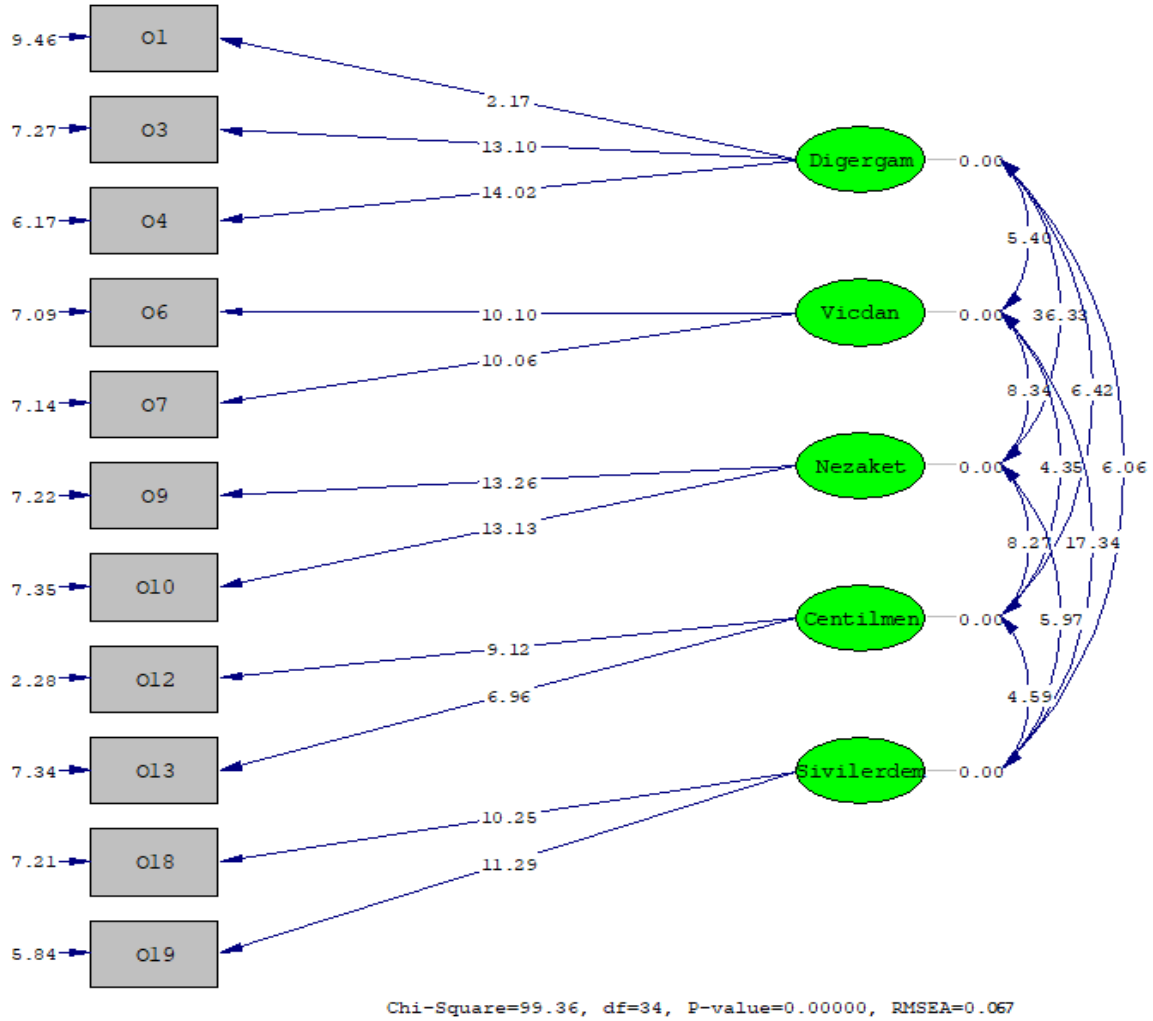


Yukarıdaki şekil 13'te örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği boyutlarından diğergamlık sorularından 4. sorunun ağırlığının 0,86, vicdanlılık sorularından 6. ve 7. soruların ağırlığının 0,72, nezaket sorularından 9. sorunun ağırlığının 0,85, centilmenlik sorularından 12. sorunun ağırlığının 0,85 ve sivil erdem boyutu sorularından ise 19. sorunun ağırlığının 0,79 ile en yüksek olduğu görülmektedir.

Bu ölçme modeli, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki etki düzeyinin, gözlenen değişkenlere ait hata varyanslarıyla beraber hesaplandığı standartlaştırılmış yükler ile açıklanmaktadır. Şekil 13'de örgütsel vatandaşlık davranışı path diyagramında görüldüğü üzere;  $X^2$  değeri 99.36 ve df değeri 34 olup,  $X^2/df=2,92$  değeri ile kabul edilebilir uyumu

göstermektedir. Ayrıca yine ki kareye ait p değerinin ( $p < 0,01$ ) manidar olduğu ve RMSEA değerinin 0.067 değeri ile 0.05'den küçük olması nedeniyle kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Şekil 14: Örgüt Vatandaşlık Davranışı t Değeri Sonuçları**



Gerçekleştirilen DFA analizinde gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t-değerleri manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde ise, Örgüt Vatandaşlık Davranışı ölçme modelinin  $X^2$  değerine ( $X^2/df=2,92$ ) ilişkin P değerinin manidar olduğu ( $P < 0,01$ ) görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda ölçme modelinin doğrulandığını ifade etmek mümkün olmakla birlikte ek kanıtlar açısından diğer uyum indeksleri aşağıdaki tablo 35'te de ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçme modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

**Tablo 35: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçme Modelinin Sonuçları	DFA Sonuçları
$X^2$	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2df \leq X^2 \leq 3df$	$68 \leq 99,36 \leq 102$	Kabul Edilebilir Uyum
$X^2/df$	$0,05 \leq X^2/df \leq 2,00$	$2 \leq X^2/df \leq 3$	2,92	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,067	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,906	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,952	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,927	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,929	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,0535	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,918	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,850	Kabul Edilebilir Uyum

AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Nonnormed Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

DFA sonunda, her değişken için en az 3 madde kullanılması gerekir. Modeldeki tüm hata terimleri pozitif, olabildiğince küçük olmalı ve “1”den büyük olmamalıdır T değerleri 0,05 önem düzeyinde 1,96’den küçük olmamalıdır. Ölçme modelinin YEM’de genel yapı içinde bir bütün olarak kabul edilebilmesi için, uyum istatistiklerinin de istenen düzeyde olmasına bağlıdır. Model uyumluluğunun değerlendirilmesinde farklı uyum ölçütleri kullanılmaktadır. En çok kullanılan ki-kare istatistiği ( $X^2$ ), RMSEA, GFI ile ilgili yazında,  $X^2/df$  derecesi değerinin genelde 3’ün altında veya 5’in altında; RMSEA değerinin 0,05-0,08 arasında ve SRMR değerinin ise 0,10’un altında olan modellerin iyi bir uyuma sahip olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, uyum iyiliği indekslerinin 0,90 civarında olması, modelin iyi bir model olduğunu gösterirken, 0,80 üzerinde uyum iyiliği indeksine sahip modeller de kabul edilebilir (Şenol, 2016: 79).

Tablo 36’da örgütsel vatandaşlık davranışı path diyagramında görüldüğü üzere;  $X^2/df= 2,92$  değeri ile kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ayrıca yine ki kareye ait p

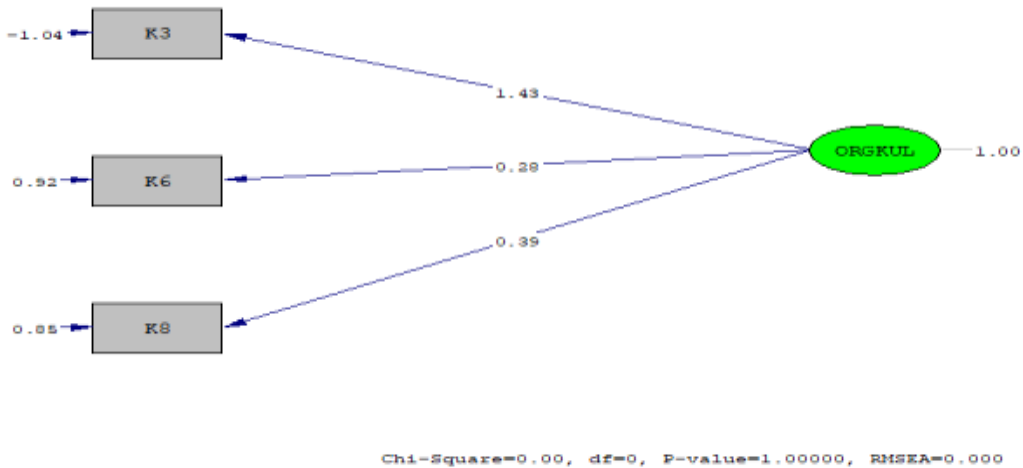
değerinin ( $p < 0,01$ ) manidar olması ve RMSEA değerinin 0.067 değeri ile kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Tablo 36: ÖVD Doğrulatoryı Faktör Analizi İçin Syntax**

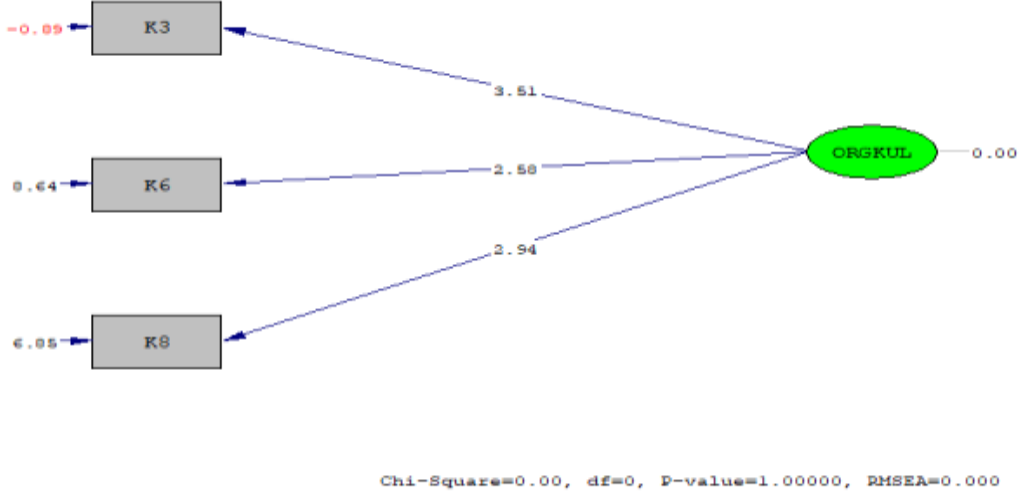
```
Raw data from file C:Users/orhan/Destop/tez/tezim.LSF
Sample size 213
Latent Variables Diğergamlık, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik, Sivil Erdem
O1 = Diğergamlık
O3 = Diğergamlık
O4 = Diğergamlık
O6 = Vicdanlılık
O7 = Vicdanlılık
O9 = Nezaket
O10 = Nezaket
O12 = Centilmenlik
O13 = Centilmenlik
O14 = Centilmenlik
O15 = Centilmenlik
O16 = Sivil Erdem
O17 = Sivil Erdem
O18 = Sivil Erdem
O19 = Sivil Erdem
Path Diagram
End of Problem
```

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK (İÇSEL) ÖLÇME MODELİ TESTİ (DFA)

**Şekil 15: Örgüt Kültürü Standart Solition Grafiği**

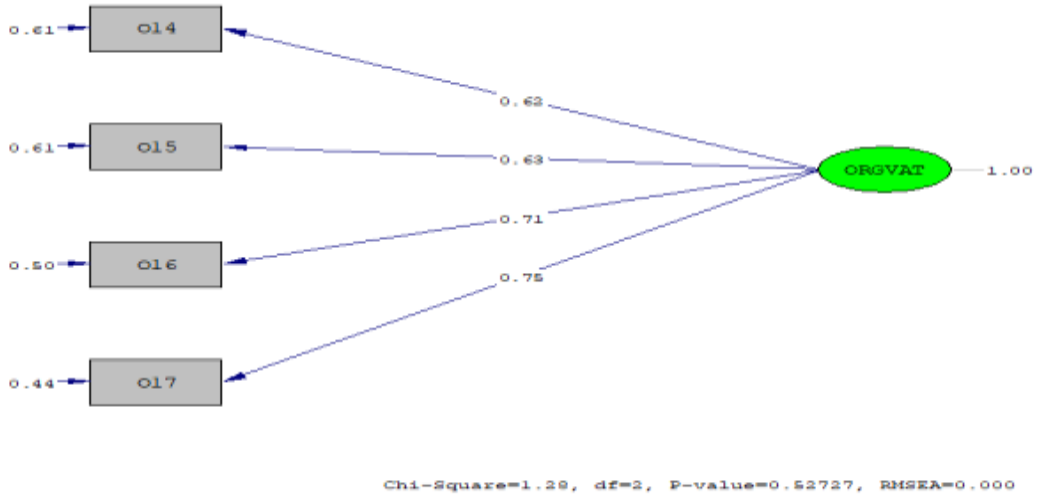


Şekil 16: Örgüt Kültürü t Değeri Grafiği

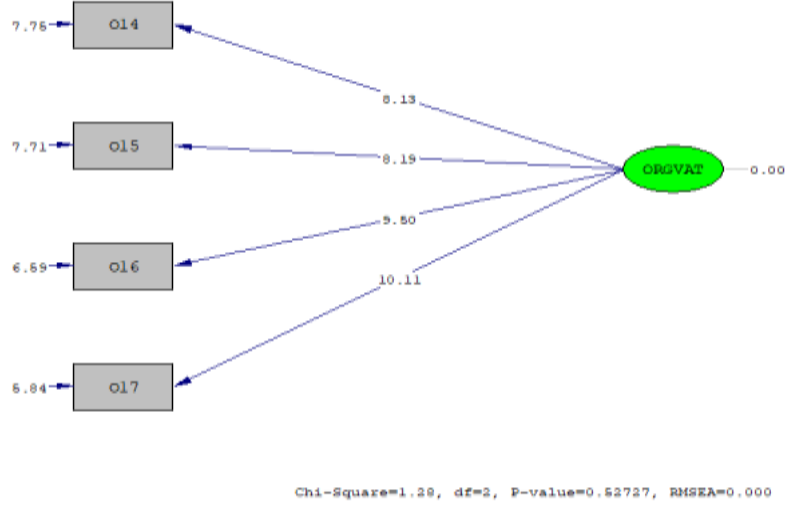


Yapılan Analiz sonucunda gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t-değerleri 0,05 düzeyinde manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde ise  $X^2$ 'nin 0,00 olduğu görülmüştür.  $X^2$ 'nin 0,00 olması beklenen ve gözlenen kovaryans matrisleri arasında herhangi bir farkın olmadığı anlamına gelir. Böyle bir durumda çıktı (OUTPUT) dosyasının en alt satırında “The model is saturated, the fit is perfect!” (Model doyuma ulaşmıştır, Uyum mükemmeldir) ifadesi yer alır. Bu modellere doymuş model ya da zorlanmamış model adı verilir (Kline, 2005; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürü modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Şekil 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Standart Solition Grafiği



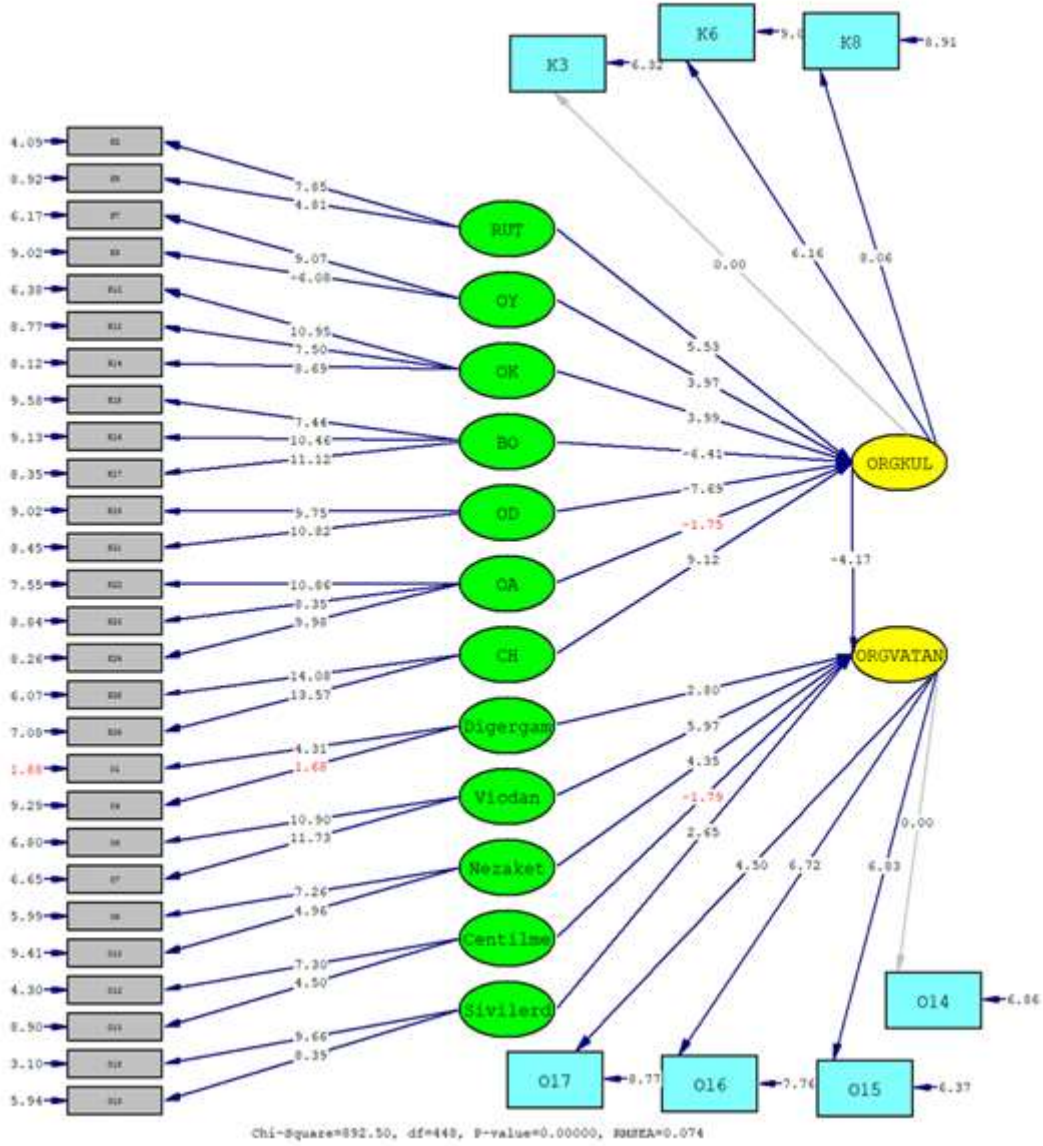
**Şekil 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı t değeri Grafiği**



Yapılan analiz sonucunda gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri açıklama durumlarına ilişkin t-değerleri manidardır. Ölçme modelinin uyum indeksleri incelendiğinde ise  $X^2$  değerine ( $X^2=1,20$ ) ilişkin P değerinin manidar olduğu ( $P>0,05$ ) görülmüştür. Ayrıca  $X^2$ , 0'a yakın bir değer vermektedir. Bu bulgu doğrultusunda ölçme modelinin doğrulandığını ifade etmek mümkün olmakla birlikte ek kanıtlar açısından diğer uyum indeksleri şöyledir: RMSEA=0,000; NNFI=1,012; CFI=1,00; Standardize edilmiş RMR=0,0152; GFI=0,99; AGFI=0,98. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışı modelinin doğrulandığı ifade edilebilir.

Ölçme modellerinin test edilmesi ve doğrulanmasının ardından yol (Path) analizine geçilmiştir. Bu aşamada ilk kontrol edilen gözlenen değişkenlerin t-değerlerinin manidarlık düzeyidir.

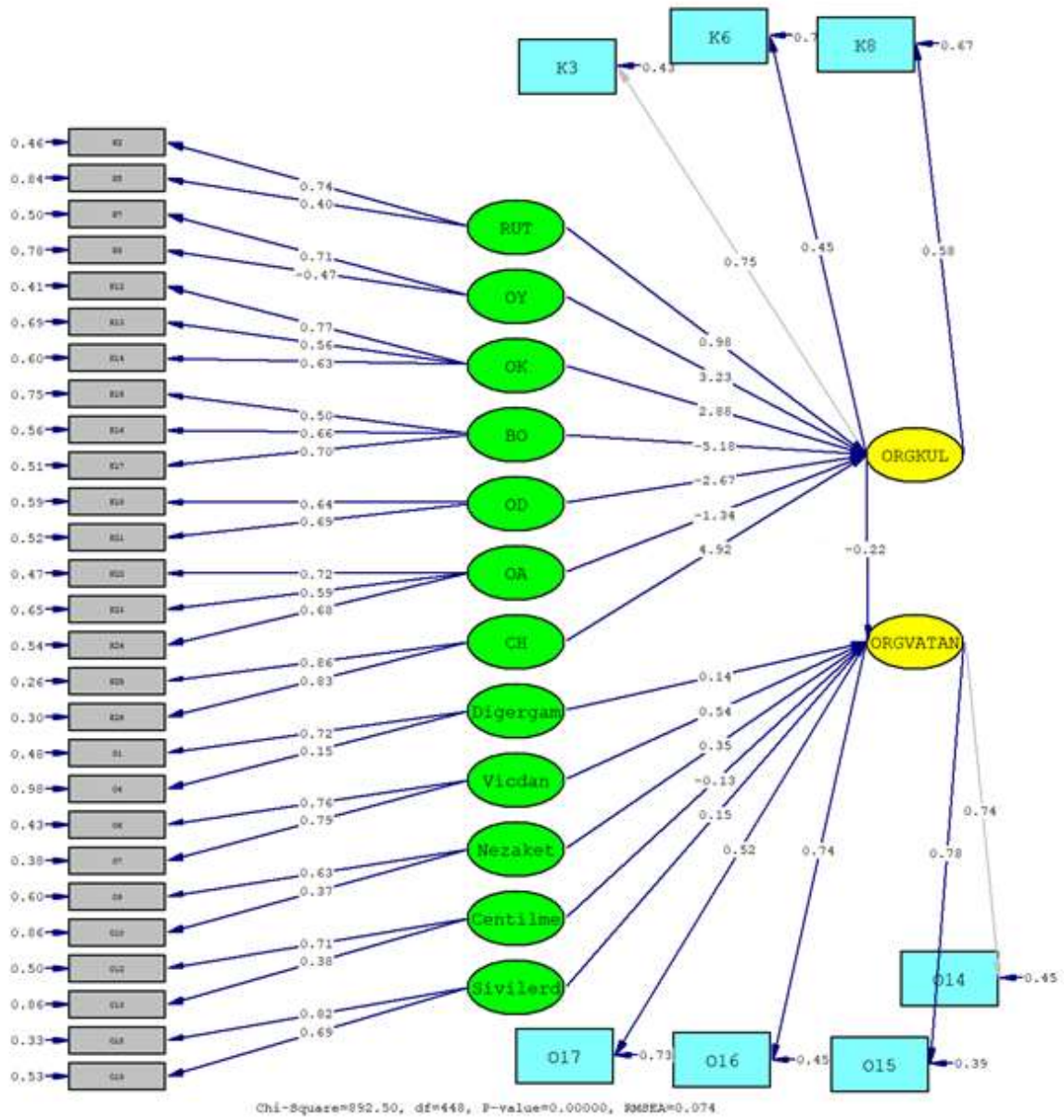
Şekil 19: Kurumsal Modele İlişkin t değeri Grafiği



Ölçme modeline ilişkin path diagramı çizilmeden önce test edilen modele ilişkin bulgulardan hareketle, bazı gözlenen değişkenlerin hata varyanslarının yüksek olduğu görülmüştür. Hata varyansı yüksek olan gözlenen değişkenlerin, ölçekten çıkarılmasına karar vermeden önce, ait olduğu gizil değişkene etki düzeyinin anlamlı olup olmadığına dair anlamlılık düzeyine (t değerine) bakılmıştır. Çünkü faktörün ölçekten çıkarılmasına karar vermek için hata varyansının yüksek olması ile beraber manidarlık düzeyinin de anlamsız olması ( $p > .05$ ) gerekmektedir (Çakmak, 2013: 40).

Test edilen ölçme modelinde hata varyansının yüksek olmasının yanında; t değerinin manidar olmamasından dolayı gerçekleştirilen analizde hem örgüt kültürü hem de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ait toplam 8 soru dâhil edilmemiştir. Bunlar örgüt kültürü için S1, S10, S18, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı için S2, S5, S8, S11 sorularıdır. Böylece birinci aşamada, ölçeklerde kalan gözlenen değişkenler kullanılarak gizil değişkenlere ait ölçme modeli tekrar test edilmiş ve modele ilişkin standardize edilmiş değerler aşağıda Şekil 20'deki path diyagramında verilmiştir.

**Şekil 20: Kuramsal Modele İlişkin Yol (Path) Diyagramı**



Araştırmaya konu olan akademisyenlerin örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için Şekil 20’de oluşturulan kurumsal modele ilişkin yol (path) şeması bulguları incelendiğinde akademisyenlerin örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani örgüt kültüründeki 1 puanlık artışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,22 (%22’lik) puanlık bir azalışa neden olabileceği ifade edilebilir. Normal şartlarda yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürü algısının oluştuğu örgütlerde pozitif yönlü örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi gerekmektedir. Ancak kurumsal modelden hareketle Doğu Anadolu bölgesindeki üniversitelerde yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürü algısının oluşmadığı ve bunun sonucu olarak da akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçındıkları yargısına varılabilir.

**Tablo 37: Kuramsal Modele İlişkin Uyum Endeksleri**

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçme Modelinin Sonuçları	DFA Sonuçları
$X^2$	$0 \leq X^2 \leq 2df$	$2df \leq X^2 \leq 3df$	$0 \leq 892,50 \leq 896$	İyi Uyum
$X^2/df$	$0,05 \leq X^2/df \leq 2,00$	$2 \leq X^2/df \leq 3$	1,99	İyi Uyum
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,074	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,725	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$	0,793	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,835	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,841	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,0832	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,776	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,702	Kabul Edilebilir Uyum

AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit Index, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Nonnormed Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, SRMR = Standardized Root Mean Square Residual.

Tablo 37’deki kurumsal modele ilişkin uyum indekslerinden de görüldüğü üzere;  $X^2$  değeri 892.50 ve df değeri 448 olup,  $X^2/df = 1.99$  değeri ile kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Ayrıca yine ki kareye ait p değerinin (0.053) 0.05’den büyük olması ve RMSEA değerinin 0.074 değeri ile 0.05’den büyük olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bu sonuçlar, geliştirilen kavramsal modelin veri ile uyum gösterdiği, örneklem büyüklüğünün model için yeterli olduğu ve modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 38: Örgüt Kültürü YEM Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü	0,980 Risk Üst. Teşvik	+3,231 Örgütsel Yapı	+2,882 Örgütsel Kimlik	-5,181 Bireysel Özerklik	-2,666 Örgütsel Destek	-1,345 Örgütsel Adalet	+4,916 Çatışmada Hoşgörü
Errorvar=0,605 R <sup>2</sup> =0,395							
Standerr	0,177	0,814	0,722	0,808	0,347	0,767	0,539
z-Values	5,526	3,968	3,992	-6,409	-7,694	-1,752	9,115
P-Values	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,080	0,000

Yapısal model çerçevesinden Tablo 38'deki değerlere bakıldığında, Bireysel Özerklik, Çatışmada Hoşgörü, Örgütsel Yapı, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Desteğin Örgüt Kültürünü açıklamada oldukça iyi yol katsayıları elde edildiği ifade edilebilir. Modelde, Risk Üstlenmeyi Teşvik'in Örgüt Kültürünü açıklamada düşük sayılabilecek bir yol katsayısı vermesi dikkat çekicidir. Örgütsel Adaletin ise, Örgüt Kültürünü açıklamada manidar olmadığı görülmektedir. Modeldeki değişkenlerin Örgüt Kültürü varyansını 0,395 (R<sup>2</sup>) oranında açıkladığı görülmektedir. Bireysel Özerklik ve Örgütsel Destek Dışsal Gizil değişkeni ile Örgüt Kültürü İçsel Gizil değişkeni arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (-5,181,-2,666). Örneğin, Bireysel Özerklik değişkenindeki 1 puanlık artışın Örgüt Kültüründe, 5,181 puanlık bir azalışa veya bunun tam tersi Bireysel Özerklikteki bir azalışın Örgütsel Kültürde bir artışa neden olacağını ifade etmektedir. Aynı şekilde Örgütsel Destek değişkenindeki 1 puanlık artışın Örgüt Kültüründe 2,666 puanlık bir azalışa neden olacaktır.

**Tablo 39: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği YEM Sonuçları**

ÖDV	-0,22 Örgüt Kültürü	+0,138 Diğergamlık	+0,540 Vicdanlılık	+0,347 Nezaket	-0,131 Centilmenlik	+0,152 Sivil erdem
Errorvar:0,248 R <sup>2</sup> =0,752						
Standerr	0,0520	0,0494	0,0905	0,0797	0,0733	0,0573
z-values	-4,170	2,803	5,975	4,348	-1,789	2,649
P-values	0,000	0,005	0,000	0,000	0,074	0,008

Kuramsal Model için Tablo 39 incelendiğinde, yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki görece önem sırası Vicdan, Nezaket ve Örgüt Kültürü, Sivil Erdem ve Diğergamlıktır. Söz konusu yordayıcı değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışını açıklamada oldukça iyi yol katsayılarına sahip oldukları anlaşılmıştır. Kuramsal Modelde, Centilmenlik (t-değeri=-1,789, P>0,05) değişkeninin ise Örgütsel Vatandaşlığı açıklamada manidar olmadığı anlaşılmıştır. Modeldeki değişkenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının varyansını 0,752 (R<sup>2</sup>) oranında açıkladığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Yordanan) ile yordayıcı değişkenleri Vicdan, Nezaket, Sivil Erdem ve Diğergam arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmaya konu olan akademisyenlerin, örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, akademisyenlerin örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani örgüt kültüründeki 1 puanlık artışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,22 (%22'lik) puanlık bir azalışa neden olabileceği ifade edilebilir. Normal şartlarda yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürü algısının olduğu örgütlerde pozitif yönlü örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi gerekmektedir. Ancak kurumsal modelden hareketle Doğu Anadolu bölgesindeki üniversitelerde yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürü algısının oluşmadığı ve bunun sonucu olarak da akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçındıkları yargısına varılabilir.

### **3.7.7.3. Örgüt Kültürü Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir (Durmuş vd., 2011: 154). Analizin sonucunda korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Katsayının +1 olması mükemmel pozitif ilişkiyi ifade etmekte, -1 olması ise mükemmel negatif ilişkiyi göstermektedir. Diğer bir ifade ile katsayının +1 olması, değişkenlerden biri artarken diğer değişkenin de arttığını, -1 olması ise değişkenlerden biri

artarken diğ erinin azaldığını ifade etmektedir. Katsayının sıfır olması ise değışkenler arasında bir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelmektedir (Erez, 2018: 70).

Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla, alt boyutlar arasında Spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu bulgulara ilişkin değıerler aşağıdaki Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40 incelendiğinde, akademisyenlerin algılarına göre risk üstlenmeyi teşvik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,245$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r=0,316$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r=0,349$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,349$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,425$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin algılarına göre örgütsel yapı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,264$ ,  $p<0,01$ ), ( $r=0,259$ ,  $p<0,01$ ), nezaket ( $r=0,235$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,316$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,360$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,225$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r=0,259$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,300$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,343$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel kimlik ile nezaket boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bireysel özerklik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,220$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r=0,230$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,319$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,371$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,152$ ,  $p<0,05$ ), vicdanlılık ( $r=0,276$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,313$ ,  $p<0,01$ ) ve sivil erdem ( $r=0,372$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin diğ ergamlık ( $r=0,218$ ,  $p<0,01$ ), vicdanlılık ( $r=0,184$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,168$ ,  $p<0,05$ ) ve sivil erdem ( $r=0,289$ ,  $p<0,01$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Çatışmada hoşgörü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin vicdanlılık ( $r =0,186$ ,  $p<0,01$ ), centilmenlik ( $r=0,152$ ,  $p<0,05$ ) ve sivil erdem ( $r=0,172$ ,  $p<0,05$ ) boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 40: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Diğergamlık	Pearson	1,00											
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)												
2.Vicdanlılık	N	213											
	Pearson	,353(**)	1,00										
	Correlation												
3.Nezaket	Sig. (2-tailed)	,000											
	N	213	213										
	Pearson	,646(**)	,367(**)	1,00									
4.Centilmenlik	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000									
	N	213	213	213	213								
5.Sivil erdem	Pearson	,304(**)	,443(**)	,391(**)	1,00								
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000								
6.RÜT	N	213	213	213	213	213							
	Pearson	,416(**)	,662(**)	,351(**)	,482(**)	1,00							
	Correlation												
7.ÖY	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000							
	N	213	213	213	213	213	213						
	Pearson	,245(**)	,316(**)	,220(**)	,349(**)	,425(**)	1,00						
8.ÖK	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000						
	N	213	213	213	213	213	213	213					
9.BÖ	Pearson	,264(**)	,259(**)	,235(**)	,316(**)	,360(**)	,721(**)	1,00					
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000					
10.ÖD	N	213	213	213	213	213	213	213	213				
	Pearson	,225(**)	,259(**)	,100	,300(**)	,343(**)	,694(**)	,649(**)	1,00				
	Correlation												
11.ÖA	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,147	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213			
	Pearson	,220(**)	,230(**)	,080	,319(**)	,371(**)	,678(**)	,675(**)	,649(**)	1,00			
12.ÇH	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,245	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213		
12.ÇH	Pearson	,152(*)	,276(**)	-,014	,313(**)	,372(**)	,589(**)	,616(**)	,743(**)	,708(**)	1,00		
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,027	,000	,838	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
11.ÖA	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	
	Pearson	,218(**)	,184(**)	,080	,168(*)	,289(**)	,365(**)	,315(**)	,361(**)	,441(**)	,409(**)	1,00	
	Correlation												
12.ÇH	Sig. (2-tailed)	,001	,007	,244	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213
	Pearson	,104	,186(**)	,077	,152(*)	,172(*)	,163(*)	,251(**)	,130	,124	,147(*)	,172(*)	1,00
12.ÇH	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,129	,007	,265	,026	,012	,017	,000	,057	,071	,032	,012	
	N	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213

\*\* . 0.01 düzeyinde anlamlı.

\* . 0.05 düzeyinde anlamlı.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak örgüt denildiğinde, “iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği bir yapı” anlaşılmaktadır. Günümüzde bütün organizasyonlar ekonomik, politik, hukuki, sosyal ve teknolojik unsurlar ve sektörel anlamda değişen koşullar nedeniyle bünyesinde çok sayıda değişimler gerçekleştirerek faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Her ne kadar yeni yönetim anlayışları, modern örgütsel davranış yaklaşımları ve çağdaş teknolojiler ortaya çıksa da bu değişimleri kurumun bünyesinde gerçekleştirecek olanlar, her zaman o kurumun kendi çalışanları olacaktır. Hızla değişen iş dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişim gibi pek çok gelişme sebebiyle organizasyonlarda insan kaynaklarına verilen önem giderek artmaktadır (Ürek, 2015: 29).

İçinde yaşadığımız küresel çağın hızla değişen ve gelişen iş dünyasında, işgörenlerin sadece resmi iş tanımlarında yer alan görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri; bugünkü kurum ve kuruluşların başarılı olabilmeleri ve bu başarılarını devam ettirebilmeleri açısından artık yeterli olarak görülmemektedir. Bu bağlamda; örgütlerin değişen ve gelişen koşullara rağmen faaliyetlerini sürdürüp başarıya ulaşmaları için, işgörenlerin resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, gönüllülük temeline dayanan ekstra davranışlar sergilemeleri büyük bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır (Ürek, 2015: 29). Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Bu gün için örgütler amaçlarına ulaşabilmek için güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak üyelerinin beklentilerine karşılık vermek ve onların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlayarak böylece örgütün başarısını ve verimliliğini arttırmak zorundadır (Konuk, 2006:123).

Özellikle ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarında yaptıkları araştırmalar ve yetiştirdikleri nitelikli insan gücü ile çok önemli bir yere sahip olan üniversiteler, “toplumun gereksinim duyduğu insan gücü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama, ülke sorunlarına çözüm yolları önerme, kültürün bir kuşaktan diğerine

aktarılmasını sağlama gibi önemli görevler üstlenen; girdisi ve çıktısı insan olan ve insan ilişkilerinin yüksek seviyede olduğu” örgütlerdir (Şahal, 2005: 79).

Eğitim örgütlerinin en önemli girdisi ve çıktısının insan olmasından dolayı insan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim örgütlerinde örgüt kültürü daha bir önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olan üniversitelerin etkili işleyişi için, bu kurumlarda, eğitici, danışman, yol gösterici olarak görev yapanların çoğu, görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar. Özellikle üniversite düzeyinde bu işten bizzat sorumlu olan akademisyenlerin örgütlerine olan bağlılık derecelerinin yüksekliği, toplumun hemen hemen her alanına gerek mesleki açıdan, gerekse topluma en yüksek düzeyde nitelikli birey yetiştiren kurumlarda çalışmalarını bakımından önem taşımaktadır. Diğer taraftan, akademisyenlerin çalıştıkları birimlere yönelik tutumlarının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanan araştırmalar sonucunda değerlendirilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve nihayetinde de örgütlerine olan bağlılıklarını artırıcı yönde tedbirlerin alınması önem taşımaktadır. Çünkü, eğitim örgütlerinin işlerinin insan yetiştirmek olduğu da göz önüne alındığında, bu örgütlerde büyük ölçüde güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş çalışanlara gereksinim vardır (Boylu vd., 2007: 61).

Üniversitelerin eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmaları en iyi şekilde yerine getirmesi güçlü ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleşebilir. Bunun yanında eğitim örgütlerinin evrensel amaçlarından birisi de var olan kültürel mirası nesilden nesile aktarmaktır. Üniversite her öğrencinin toplumun mevcut kültürel yapısına uyum sağlamasına yardımcı olur. Üniversiteler öğrencilerin davranışlarını geliştirirken, kendine özgü bir örgütsel kültür de oluşturur. Üniversitenin örgütsel kültürü, verimliliğe, okulun iklimine ve öğrencilerin sosyalleşmesine katkıda bulunur (Çelik, 1993: 136).

Ekonomik ve bilimsel sistemlerle iç içe olan üniversitelerin, var oldukları süre zarfında, etkin ve doğru hamlelerde bulunabilmeleri için, güçlü örgüt kültürlerine sahip olmaları gerekmektedir. Örgütsel adaletin algılandığı, bireysel özerkliğin var olduğu, çatışmaların anlayışla karşılandığı, örgütsel desteğin hissedildiği, yönetimin çalışanları risk üstlenme konusunda teşvik ettiği ve yenilikçi yaklaşımlara açık olan, sağlam bir örgütsel yapının var olduğu ve çalışanların dışarıda kurumlarından gururla bahsedebildiği

örgütler, güçlü ve sağlam örgüt kültürüne sahip olan yapılardır. Çünkü her şeyin başı “insan”dır. Ait oldukları kurum içerisinde çalışanların birbirlerine, çeşitli değerler, normlar, inançlar sistemiyle bağlı olması ve işlerin yürütülürken bu sistemler çerçevesinde hareket edilmesi, istikrarı, verimliliği, etkililiği ve aydınlığı beraberinde getirecektir (Kurt, 2011: 157).

Bu araştırmada Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Buna göre araştırmaya veri elde etmek amacıyla akademisyenlere yönelik 286 anket dağıtılmış, bunlardan 228 tanesi geri dönmüş ve geri dönenlerden sadece 213 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan 9 kişiye ve işaretlemeleri alt ya da üst değerlerde toplanan 6 kişiye ait veriler analizden çıkarılmıştır. Bu noktada, tam sayım yapılamamış olmasına karşın örneklem oranının tatmin edici düzeyde olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada öncelikle olarak akademisyenlerin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Daha sonra akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin onların demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, ünvan, vb. bakımından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin, %29,6’sı kadın, %70,4’ü erkek, %64,3’ünün evli, %35,7’sinin bekâr, %52,6’sının 26-35 yaş aralığında oldukları görülmektedir. Akademisyenlerin, büyük çoğunluğunun (%61,5) eğitim seviyesinin doktora olduğu ve %26,8’inin Dr. Öğr. Üyesi (Yardımcı Doçent) unvanına sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında verileri elde etmek amacıyla kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirliğinin (0,909) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliğinin (0,870) oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek husus, Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel

vatandaşlık davranışları düzeylerinin kabul edilebilir seviyede olup olmadığıdır. Bundan dolayı araştırmaya ilişkin ortalama değerler incelendiğinde akademisyenlerin örgüt kültürüne ait ortalama puan “2,98” bulunarak örgüt kültürü düzeylerinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin örgüt kültürüne ilişkin verdikleri cevapların puan ortalamalarına bakıldığında, “örgütsel kimlik” boyutunun tüm akademisyenlerce, boyutun içerisinde yer alan bütün ifadelerle, ortalamanın üstünde (ort.=3,40>3,00) algılandığı tek boyut olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerini etkileyen en zayıf boyutun ise örgütsel adalet (ort.=2,68) olduğu görülmektedir. Bu durum da Doğu Anadolu Bölgesi’ndeki kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin kurumlarında bir adaletin olmadığı düşüncesini ön plana çıkarmaktadır.

Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verdikleri cevapların ortalama puan ise “3,98” olarak oldukça yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine ilişkin verdikleri cevapların puan ortalamalarına bakıldığında, “örgütsel kimlik” boyutunun tüm akademisyenlerce, boyutun içerisinde yer alan bütün ifadelerle, ortalamanın üstünde (ort.=3,40>3,00) algılandığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya konu olan akademisyenlerin, örgüt kültürü düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve etkilerini görmek için oluşturulan yapısal eşit modeline ve uyum endekslerine bakıldığında, ayrıca yapılan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde akademisyenlerin örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yani örgüt kültüründeki 1 puanlık artışın, örgütsel vatandaşlık davranışında 0,22 (%22’lik) puanlık bir azalışa neden olabileceği ifade edilebilir. Akademisyenleri örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ilişki olmasına rağmen, korelasyon analizi sonucu incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışları alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Normal şartlarda yerleşik ve güçlü bir örgüt kültürü algısının olduğu örgütlerde pozitif yönlü örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi gerekmektedir. Ancak kurumsal modelden hareketle Doğu Anadolu bölgesindeki üniversitelerde yerleşik ve

güçlü bir örgüt kültürü algısının oluşmadığı ve bunun sonucu olarak da akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçındıkları yargısına varılabilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgüt kültürü düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, eğitim durumları, mesleki tecrübeleri, aylık gelir ve görev yaptıkları il bakımından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin veriler incelendiğinde bu değişkenlerin örgüt kültürü düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumları, mesleki tecrübeleri, aylık gelir ve görev yaptıkları il bakımından anlamlı bir fark bulunmadığı, ancak medeni durum ve unvanları bakımından anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Evli ve profesör unvanına sahip akademisyenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik yapılan analizler sonucunda akademisyenler arasında güçlü bir iletişimin olmadığı, kurum tarafından akademisyenlerin yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilmedikleri, personellerin kaynaşmaları amacıyla piknik, toplantı, spor etkinliği gibi faaliyetlerin düzenlenmediği, kurumda “ben” bilincinin hakim olduğu, herhangi bir işle ilgili karar alınırken akademisyenlerin fikrinin alınmadığı ve hiyerarşinin yoğun hissedildiği ifadeleri öne çıkan konular olmuştur.

Sonuç olarak söylenebilir ki, en temel unsurları insan ve bilgi, en önemli amacı ise bilimsel bir ortamda etkin bir eğitim sürecini gerçekleştirmek olan üniversitelerin bu amaca hizmet edecek uygun bir üniversite kültürüne sahip olması gerekmektedir; çünkü öğrenciler, öğretim üyeleri ve üniversite yönetiminden oluşan üniversite, ne kadar etkin ve önemli amaçlar belirlemiş olursa olsun bu amaçların gerçekleşeceği etkin bir üniversite örgüt kültürü ortamı geliştiremiyorsa hiçbir zaman amaçlarına etkin bir biçimde ulaşamayacaktır.

Üniversite tarafından güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışanlarına bu güçlü örgüt kültürünün benimsetilmesi sonucunda, motivasyon, verimlilik ve başarının artacağı bir gerçektir. Örgüt kültürünün güçlendirilmesi için iletişimin, sosyal ilişkilerin, ekip çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Bu aşamalarda en büyük çaba üniversite üst

yönetimlerine ve alt basamaktaki yöneticilere düşmektedir. Çalışanların kurum içinde yaptıkları işin öncelikle kendileri daha sonra da kurum ve toplum için önemli olduğunun hissettirilmesi gerekmektedir. Kurumda kültürel denetimin esnek olması, çalışanların çıkarlarının gözetildiği ve onlara çalışandan önce bir birey olarak değer verildiği örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, değişen dünya şartları ve ihtiyaçlara göre örgüt kültürünün gelişimi ve değişmesi yönünde çalışmalarda bulunulması ve çalışanlar arasında uyum ve anlayışın yer aldığı huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması kurum-çalışan uyumunun oluşması ve devamlılığı konusunda önemli katkı ve avantajlarda bulunacaktır.

Özet olarak üniversiteler oluşturdukları güçlü kültürleri ile çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üniversite yönetimleri tarafından desteklenmeli, üniversitelerde güven, işbirliği, yardımlaşma, paylaşım ve adalet gibi kavramlar öne çıkarılmalı, olumlu davranışlar gösteren çalışanlar ödüllendirilmelidir. Bu sayede üniversite içerisinde daha etkin bir işbirliği ve yardımlaşmanın var olması sağlanacaktır.

## KAYNAKLAR

- Acar, A. Z.** (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A.** (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, Number:32, p.139-157.
- Açıkalin, A.** (1999). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Akıncı, Z. B.** (1999). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, Z. B., Vural, İ. Y.** (2005). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aksoytürk, G.** (2008). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4-12.
- Aladağ, Ö.** (2007). *Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alamur, B.** (2005). *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alemdar, K. ve Erdoğan, İ.** (1994). *Popüler Kültür ve İletişim*, Ankara: Ümit Yayınları
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 2-11.
- Allison, B.J. vd.** (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Educational for Business*. 76 (5), 282-294.
- Altay, A.** (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arogyaswamy, B. ve Charles M. B.** (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4): 647-659.  
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920638701300406> (08.11.2017)
- Aslan, Ş.** (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Yıl:2008, Cilt:15 Sayı:2 , ss.163-188, Manisa.
- Ataman, Göksel.** (2001). *İşletme Yönetimi "Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar"*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G.** (2009). *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayyıldız, E.** (2017). *Yerel ve Özel Sektördeki Spor Tesisi Çalışanlarının Algıladıkları Örgüt Kültürü Düzeylerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç.** (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları.

- Balay, R.** (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgüte Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Barnard, C. I.** (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harward University Press.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H.** (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, N., Şeşen, H. ve Meydan, C. H.** (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*. 64(3): 27-44
- Başaran, G.** (2016). *Algılanan Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Giresun Üniversitesi Akademik Personeline Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Başaran, İ. E.** (2008). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W.** (1983). *Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"*, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No : 4, pp. 587-595.
- Baykal, K.Ö.** (2013). *Okul İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, N.** (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Amos Uygulamaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Berberoğlu, G.** (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt VIII, S. 1-2, Eskişehir, 153-161.
- Berberoğlu, G.** (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berberoğlu, G. N., Besler, S. ve Tosun, Z.** (1998). Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması", *AÜ İİBF Dergisi*, Cilt: XIV, S.1-2, Eskişehir, s.29-49.
- Biyyık, Y.** (2014). *Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, A. ve Çorbacıoğlu, S.** (2014). Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), ss.43-63.
- Bingöl, D.** (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl D., Naktiyok, A. ve İşcan Ö. F.** (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, s.495-508
- Bolat, T.** (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, (1. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık, 122-125.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T.** (2008) "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19):75-94.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen O. A.** (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 21, s.215-239.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E.** (2007). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 44 Sayı:511, s.55-77.
- Blau, P.M.** (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brief, A. ve Motowidlo, S. J.,** (1986). Prosocial Organizational Behaviour, *Academy of Management Review*, 11, s.710-725.
- Brown, A.** (1998). *Organizational Culture*. St Ives: Financial Times Pitman Publishing.
- Bütüner, O.** (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Can, H., Aşan, Ö. A. ve Aydın, M. E.** (2006). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Cameron, K. S.** (2008). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett Koehler Publishers.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E.** (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: Jossey-Bass, Revised Edition.
- Chegirova, A.** (2013). *Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çalışkan, N.** (2015). *Ulusal Kültürün Örgü Kültürü ve Peternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O.** (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Çelik, M.** (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık; Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V.** (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:26 Sayı:2.
- Çelik, V.** (1997). Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, MPM Yayını, Ankara.
- Çetin, F., ve Basım, N. H.** (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3):79-84.
- Çetin, C., Dinç Özcan, E., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A.** (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2010-47, İstanbul.
- Çetin Ölçüm, M.** (2004) *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları.

- Çırpan, H.** (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M.** (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, C.2, S. 9, İstanbul.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A.** (2000). *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deal, T. E. ve Kennedy A.** (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. USA: Basic Books.
- Demir, E.** (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, E. T. ve Tikici, M.** (2004). *Kültürün Girişimciliğe Etkileri*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- Denison, D. R.** (1984). *Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*, *Organizational Dynamics*, 13(2): 5-22.
- Diñer, Ö.** (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Diñer, E.** (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, B.** (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğrul, M. A.** (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksekokulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Durmaz, O.** (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ebrahimpour H., Zahed, A., Khaleghkhah, A. ve Sepehri M. B.** (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30 (2011) 1920 –1925.  
Erişim: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811021987>
- Erdem, F.** (1996). *İşletme Kültürü*, 1.Baskı, Ankara Friedrich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi.
- Erdem, F. ve Özen İşbaşı, J.** (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF Son Sınıf Öğrencileri Fakülte Kültürünü Nasıl Algılıyor?), *Akdeniz İİBF Dergisi*, (1), s. 33-57.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya A.** (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, s.73-88.

- Erdem, R.** (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 63-79.
- Erdoğan, İ.** (1997). *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no:272, İstanbul.
- Eren, E.** (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E.** (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E.** (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erer, B.** (2014). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşireler Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ergül, E. B.** (2009). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve İş Değerleri Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ergün, E.** (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi, *15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, s. 266–271.
- Erkmen, T.** (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Erkmen, T. ve Güven, O.** (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24-26 Mayıs 2001.
- Eroğlu, F.** (2011). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M.** (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, Y. D.** (2007). *Etkin Örgütsel İletişim için Örgütsel Davranışın Analizi. Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları* (Ed: Y. D. Ertürk), Ankara: Nobel. 29-59.
- Geçer, H.** (2008). *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gök, E. E.** (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Graham, J.W.** (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4, 249-270.
- Güçlü, N.** (2003). Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61- 85.
- Güler, N.** (2013). *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gümüştekin, G. E. ve Emet, C.** (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, s.90-116.

- Gün, G.** (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güneş, H.** (2011). *Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, E.** (2014). *Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Tatmini (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S.** (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 3:48-75.
- Gürbüz, S.** (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M.** (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 179.
- Gürdal, S.** (1994). Türkiye’ de Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları, *Dokuz Eylül Üniversitesi İletme Fakültesi Yayınları 2. Yönetim Kongresi*, 162.
- Gürsel, D.** (2016). *Ortaokullarda Örgüt Kültürünün ve Yönetici ve Öğretmenlerin İş Tatminine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, A. S.** (1996). Üniversitelerde Örgüt Kültürü-Osmangazi Üniversitesi’nde Örgüt Kültürü Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güvenç, B.** (1996). *Kültür ve Demokrasi*, Ankara: Gündoğan Yayınları.
- Güvenç, B.** (2002). *İnsan ve Kültür*, 9. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Handy, C.** (1989). *Süper Yönetim* (Çev: Seden Hatay), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Harbalıoğlu, M.** (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Ankara.
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill Company.
- Hofstede, G.** (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G.** (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, Cilt: 2, sayı: 1, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>, Erişim Tarihi: 23.04.2017.
- Hasanoğlu, M.** (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:52, s.43-60.
- Işık, R.** (2014). *Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Ivy, Joel S.** (2014). The Effects of Religion on Organizational Citizenship Behavior. *Honors Theses*. Paper 272.

**İhsu, İ.** (2012). *Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

**İplik, F.N.** (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

**İra, N.** (2004). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Malatya.

**Kabakçı, H.** (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: Hacettepe Üniversitesi İİBF ve Ankara Ünversitesi SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırm*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

**Katz, D.** (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

**Kahn, R. L. & Katz, D.** (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* (Çevirenler: Halil Can ve Yavuz Bayar), Ankara: Doğan Basımevi.

**Kalkan, A.** (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi; Kurumsal ve Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Kamer, M.** (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Kaplan, İ.** (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

**Karaaslan, A.D., Ergun Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A.S.** (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 138-139.

**Karanlık, A.** (2014). *Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

**Karaduman, P.** (2014). Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Algılanan Liderlik Tarzları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Karaman, A. ve Aylan, S.** (2012). Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, s.35-48.

**Kavoğlu, S.** (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

**Kaya, H.** (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*. (155): 119-143.

- Kaya, N.** (2013). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaya, Ş. D.** (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Türk İdare Dergisi*, Sayı:476, s.265-287.
- Kayan, M.** (2008). *Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Kaygısız, E. G.** (2013). Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, 3. *Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, 1-2 Mart, Gaziantep Üniversitesi, Oğuzeli Meslek Yüksekokulu, s.71-88.
- Keleş, Y.** (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y., ve Pelit, E.** (2009). Otel işletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kendirilgil, S.** (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, S.** (2005). *Öğretmenlerde Çalışma Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Khan, S. K. ve Abdul Rashid, M. Z.** (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8, p.83-91.
- Kirel, Ç.** (1989). Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler, *A.Ü. İİBF Dergisi*, C.VII, S. 1, Eskişehir, Haziran, 349-367.
- Kilmann, R. H.** (1984). *Beyond The Quick Fix*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Koçel, T.** (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayınları.
- Koçel, T.** (2007). *İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, II. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kongar, E.** (2008). *Kültür Üzerine*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koşar, A.** (2014). *Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Köksal, K.** (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C.** (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 219-242.

- Kurt, E.** (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi; Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Mackenzie, S.B., P.M. Podsakoff** (1999). Do Citizens Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-411.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N.** (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J.** (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*. 1(1). 61-89.
- Minanlı, A. V.** (2012). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konuyla İlgili Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Minibaş, J. ve Erkmen, T.** (2008). *Yönetim İletişim Kültürü*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Nacar, N.** (2012). *Kütüphanelerde Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Naktiyok, A.** (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Naktiyok, A.** (2002). Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 16(3-4), 186.
- Newland, S. J.** (2012). Organizational Citizenship Behavior- Individual or Organizational Citizenship Behavior- Organization: Does the Underlying Motive Matter. *Masters Theses & Specialist Projects*. Paper 1159.  
<https://digitalcommons.wku.edu/theses/1159/>
- Oktay, M.** (1996), *İşletmeler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Ders Yayınları.
- Organ, D. W.** (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D. W.** (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time*, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, p.85-97.  
Erişim: [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2) (27.12.2016).
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B.** (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Quinn, R. E. ve Cameron, K. S.** (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Ouchi, W. G.** (1989). *Teori Z*, Çeviren: Yakut Güner, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Ouchi, W.G.** (1987). *Teori Z: Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor?*, (Çev: Y. Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.

**Ouchi, W. G.** (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

**Ölçüm Çetin, M.** (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayınları.

**Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnc, A. R.** (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştigi Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi, *Akademik Yarışmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.255-269.

**Öz, T.** (2009). *Çokuluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

**Özdevecioğlu, M.** (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, s.117-135.

**Özdevecioğlu, M.** (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96, Kayseri.

**Özdevecioğlu, M. ve Akın, C.** (2013). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları, Çankırı Karatekin Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 112-131.

**Özen İşbası, J.** (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm örgütünde Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

**Özalp, İ.** (2001) *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.

**Özkalp, E.** (2013). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2847, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1804.

**Özkalp, E. ve Kirel, C.** (2000). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.

**Öztürk M. S.** (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Ankara: Gazi Kitabevi.

**Öztürk Yaman, S.** (2015). *Ticaret Meslek Liselerinde Çalışan Meslek Dersi Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

**Öztürk, Ü.** (2014). *Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Pala, B.** (2009). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

**Paylı, M.** (2017). *Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci: Karaman Belediyesinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

**Peters, T. J. ve Waterman JR., R. H.** (1982). *In Search Of Excellence*. Harper & Row Publishers. New York.

- Pettigrew, A. M.** (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. No. 4. Qualitative Methodology.
- Phatak, A. V.** (1996). *Uluslararası Yönetim* (Baransel, A., Somay, T. Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G.** (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 510-560.
- Robbins, S. P.** (2001). *Organizational Behaviour*, 9 th, San Diego State University, New Jersey.
- Robbins, P. S.** (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), Eskişehir: Etam A.Ş. Basım ve Yayım.
- Sabuncuoğlu, B.** (2003). *Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi: Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M.** (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım, Bursa.
- Samancı, S.** (2006). *Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Samancı, S.** (2017). *Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi*, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samancı G. ve Yücel, C.** (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 19, Sayı: 1*, ss:113-132, Elazığ.
- Schein, E. H.** (1990). *Organizational culture*, American Psychologist, Sloan of Management Massachusetts Institute of Technology, Vol.45, No.2, 109-119.
- Schein, E. H.** (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H.** (2002). *Örgütsel Kültür*. Çev: Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 4, Sayı:3, İzmir.
- Sert, M.** (2013). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Meta Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Serinkan, C., ve Ürkek Erdiş, Y.** (2014.). *Dönüşümcül Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Seymen, O. A.** (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezgin, F.** (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 25, Sayı:1.
- Sezgin, M. ve Bulut, B.** (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler, Karabük Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı:2,s.182-194.

- Sırıkgil, E.** (2015). *Özel ve Kamu Sektöründe Çalışanların Öğretmenlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algısı*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sözer, Z.** (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P.** (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 No.4, pp. 653-63.
- Şahal, E.** (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, A.** (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik, *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, Temmuz-Aralık 2010.
- Şanal, M.** (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şenel, Ö.** (2006). *Personel Güçlendirme'nin Örgüt Kültürüne Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şeşen, H.** (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş Tatmini Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Ankara'da Bulunan Kamu Kurumlarında Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şimşek, M.** (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M.** (1994). *Örgüt Kültürü*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M.** (2007). *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M.** (2014). "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", *KAU İİBF Dergisi*, 5(8), s.187-202.
- Taşdan, G.** (2014). *Örgüt Kültürünün Akademisyenlerin Kariyer Gelişimi Üzerine Etkisi Hitit Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taylor, E.B.** (1958) *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. NY: Harper&Brothers.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, A.** (2012). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama; Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tikici, M.** (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Yayın.

- Tikici, M. ve Türk, M.** (2003). *İnsan Odaklı Yönetim ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:8, Sayı: 3.
- Tiryaki, T.** (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Turan, A.** (2011). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Tutar, H.** (2013). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, 1 Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tutar, H.** (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:12, ss:97-120.
- Türk, M. S.** (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Türkkan, E.** (2017). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Ticaret Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutürk, Ş.** (2016). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Unutkan, G. A.** (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, B., Balcı, E.** (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 3(3), 461-489.
- Uyar, T.** (2015). *Örgütlerde Kültür, Kültür Oluşumu ve Yaklaşımları*, <https://www.researchgate.net/publication/283894560-22.08.2017>
- Uzunçarşılı Soydaş, A.** (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Van Dyne, L., Graham, J.G., & Dienesch, R.M.** (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Ülgen, H., Mirze, S. K.** (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2. Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Varlı, H.** (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray
- Varol, M.** (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Vondey, M.** (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification,

*International Journal of Leadership Studies, Regent University, USA, Vol. 6 Iss. 1.*  
<https://www.researchgate.net/publication/281414226>

**Vural, Z. Ve Akıncı, B.** (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayıncılık.

**Yahyagil, M. Y.,** (2010)"*Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama*",  
[http://www.yahyamet.net/Denisonun\\_org\\_kult\\_soru\\_formu\\_gecerlilik.pdf](http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf).

**Yanar Bayam, B.** (2016). *Örgütsel Öğrenme Sürecinde Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algularına Etkisi: Güres Group*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

**Yaprak Kaya, Ö.** (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

**Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S.** (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

**Yeke, S.** (2015). *Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Yeşilyurt, H. Ve Koçak, N.** (2014). İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.

**Yıldız, C.** (1997). *Kurumsal Kimlik ve Sembol*, Anadolu Sanat Dergisi, Sayı: 6, Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları, Yayın No: 18, Anadolu Üniversitesi Matbaası, Eskişehir.

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

**Yiyit, T.** (2017). Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol: 3, Issue:9; pp:153-163.

**Yücel, İ. ve Koçak, D.** (2014). Örgüt Kültürü İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma, *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, VII-II: 45-64.

**URL-1:** <http://www.hakanonay.com> (Erişim Tarihi: 04.05.2017).

**URL-2:** <http://www.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5600.pdf> ( Erişim Tarihi: 07.05.2017).

**URL-3:** <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/99-toplam-kalite-yonetimi-vekultur.html>. (Erişim Tarihi: 08.06.2017).

**URL-4:** <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (Erişim Tarihi: 17.08.2017).

**URL-5:** <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 10.02.2017).

**URL-6:** <https://www.managementstudyguide.com/importance-of-organization-culture.htm>  
(Erişim Tarihi: 15.02.2017).

**URL-7:** <http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2012-3-page-147.htm> (Erişim Tarihi: 14.06.2017).

**URL-8:** [www.guncelkaynak.com](http://www.guncelkaynak.com) (Erişim Tarihi: 15.06.2017).

**URL-9:** [www.1bilgi.com](http://www.1bilgi.com) (Erişim Tarihi: 15.06.2017).

**URL-10:** [http://www.myo.bartın.edu.tr/gsener/dosyalar/Orgut\\_Kulturu.pdf](http://www.myo.bartın.edu.tr/gsener/dosyalar/Orgut_Kulturu.pdf).  
(Erişim Tarihi: 28.07.2017).

**URL-11:** <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/gulsah.htm>. (Erişim Tarihi:  
13.08.2017).

**URL-12:** <http://www.6seconds.org/about/mission.php> (Erişim Tarihi: 20.09.2017).

## **EKLER**

### **EK-1 : ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “*Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi*” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma, “örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ortaya koymayı” amaçlamaktadır. Çalışma sonunda, akademisyenlerin performanslarını en üst seviyeye çıkarabilmek için uygun örgüt kültürü özellikleri ortaya koyulacaktır.

Anketimizde, demografik özellikleri çoktan seçmeli sorularla ve örgüt kültürü boyutlarının örgüt vatandaşlığı üzerine etkilerini; Kesinlikle Katılıyorum’ dan Kesinlikle Katılmıyorum’ a kadar beş ifade içeren sorulardan her birinin sadece bir ifadesi seçilerek yanıtlanması istenmektedir. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle anketi dolduranın ismini veya hüviyetini belirtmesine gerek yoktur.

Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak maksadıyla, lütfen en doğru ve en içten cevabı vermeye çalışınız. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunarım.

**Orhan NAKIŞ**  
**Munzur Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

## ANKET SORULARI

### BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
<b>Cinsiyet</b>	( ) Kadın ( ) Erkek
<b>Yaşınız</b>	( ) 25 Yaş ve Daha Az ( ) 26-35 Yaş ( ) 36- 45 Yaş ( ) 46 Yaş ve Üzeri
<b>Medeni Durumunuz</b>	( ) Evli ( ) Bekar
<b>Akademik Ünvanınız</b>	( ) Prof. Dr. ( ) Doç. Dr. ( ) Yrd. Doç. Dr. ( ) Öğr. Gör. ( ) Arş. Gör. ( ) Okutman ( ) Uzman ( ) Diğer
<b>Eğitim Durumunuz</b>	( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
<b>Mesleki Tecrübeniz</b>	( ) 5 Yıl ve Daha Az ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 20 Yıl ve Üzeri
<b>Aylık Geliriniz</b>	( ) 2500-3500 TL ( ) 3501-4500 TL ( ) 4501-5500 TL ( ) 5501-6000 TL ( ) 6001 TL ve Üzeri
<b>Görev Yaptığınız İl</b>	( ) Tunceli ( ) Elazığ ( ) Erzurum ( ) Erzincan ( ) Bingöl ( ) Ardahan ( ) Malatya ( ) Muş ( ) Kars ( ) Van ( ) Hakkari ( ) Ağrı

## İKİNCİ BÖLÜM

S. No.	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Katılma Dereceleri				
	<i>Lütfen düşüncenizi en iyi ifade eden seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru karar verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
3	İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumum destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
4	Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.	( )	( )	( )	( )	( )
5	Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, kurumum maddi ve manevi olarak yanımda olur.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet, v.b. malzemeleri her türlü ortamda kullanır ve taşıırım.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim	( )	( )	( )	( )	( )
8	Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
10	Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında, herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11	işe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da bahsederim.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )

14	Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Yönetimin, çalışanların desteklenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
20	Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek amacıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
21	Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymaz.	( )	( )	( )	( )	( )
22	Kurumumuzda biz bilincinden ziyade ben bilinci hakimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
23	Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
24	Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
25	Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
26	Kurumumuzda tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle personeller arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır ( yemek salonu v.b.).	( )	( )	( )	( )	( )

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

S. No.	ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	Katılma Dereceleri				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
	<i>Lütfen düşüncenizi en iyi ifade eden seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.</i>					
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam.	( )	( )	( )	( )	( )
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
7	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	( )	( )	( )	( )	( )
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	( )	( )	( )	( )	( )
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	( )	( )	( )	( )	( )

10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım.	( )	( )	( )	( )	( )
11	Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
12	Önemsiz sorunlar için sikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	( )	( )	( )	( )	( )
13	Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayları pozitif görmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	( )	( )	( )	( )	( )
15	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notlarını okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	( )	( )	( )	( )	( )
17	Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
18	Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK-2 : Etik Kurulu İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/05/2016-E.7949



T.C.  
TUNCELİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 31378005-770/  
Konu : Anket Çalışması.

Sayın Orhan NAKIŞ

"Doğu Anadolu Bölgesinde Çalışan Akademisyenlerin Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin Yapısal Eşitlik ile Analizi" konulu anketiniz Üniversitemiz Etik Kurulunca uygun görüldüğünden, anket çalışması yapılması hususunda;

Bilgi ve gereğini rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Zeynel ÇILGIN  
Enstitü Müdürü

Aktuluk Mah. Üniversite Yerleşkesi Merkez / Tunceli  
Tel: 0 428 213 17 94 - 13 32  
E-Posta: sbe@tunceli.edu.tr

Faks: 0 428 213 18 61  
Elektronik ağı: www.tunceli.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat: Abdulkadir YILMAZ

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

10 Şubat 1985 tarihinde Tunceli’de doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi tamamladıktan sonra, 2005 yılında Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandım ve üniversiteden 2010 yılında mezun oldum. 2016 yılında Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında tezli yüksek lisans programına kayıt yaptırdım. 2013 yılında KPSS ile atandığım Munzur Üniversitesi Mühendislik Fakültesi’nde halen Şef olarak görev yapmaktayım.

