

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BAĞLAMINDA
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU
VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Elif Elvan GÖK

Danışman: Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Temmuz 2007
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

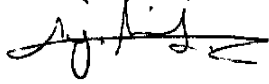
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Elif Elvan GÖK tarafından Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “**Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Araştırma**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 13.07.2007 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

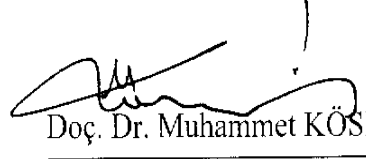

Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi (Danışman)




Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 06.08.2007 tarih ve15/04.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.


Doç. Dr. Mehmet MEDER
Müdür

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 atfedildiğini beyan ederim.

İmza :
Öğrenci Adı Soyadı : Elif Elvan GÖK

ÖZET

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE BİR UYGULAMA

Gök, Elif Elvan
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Ayşe İRMİŞ

Temmuz 2007, 118 Sayfa

Bu çalışmada, vatandaşlık kavramı ortaya çıktığından bu yana tüm toplumlarda hak ve yükümlülüklerden oluştuğundan dolayı günümüz örgütlerindeki örgütsel vatandaşlığında bu yapıya sahip olduğu öne sürülmektedir. Çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi vatandaşlığın yükümlülük kısmını oluştururken, örgüt kültürünün etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım açısından olumlu özellikler taşıması ise vatandaşlığın hak kısmını oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgüt kültürü niteliklerinden etkin örgüt kültürünün, liderliğin, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyumun, etkin iletişimin, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesinin, destekleyici yaklaşımın, örgütsel adaletin ve katılımcı yaklaşımın rolünü araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma için üç ayrı anket kullanılmış, bunlardan örgüt kültürünün bu nitelikler açısından çalışanlarca değerlendirildiği anket bu çalışma için geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini ölçen iki anketten çalışanların yöneticilerince değerlendirildikleri ölçek daha önce çeşitli çalışmalarda kullanılmış bir ölçek olup, çalışanların kendilerini değerlendirdikleri ölçek ise diğer ölçeğin uyarlanmasıyla hazırlanmıştır. Araştırma bankacılık sektöründe yapılmış olup örgüt kültürünün değerlendirildiği ölçek iki farklı bankanın Denizli il merkezindeki bölge ve şube personeline, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinin değerlendirildiği ölçekler ise bir bankanın bölge ve şube personeline doldurulmuştur. Çalışanlardan örgütlerini etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım açısından değerlendirmeleri istenmiş ve bu niteliklerin örgütlerdeki varlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda tanımlı örgüt kültürü nitelikleri ve örgütsel vatandaşlık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik cesaret verici sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN TERMS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Gök, Elif Elvan

M. Sc. Thesis in Business Administration

Supervisor: Doç . Dr. Ayşe İRMİŞ

July 2007, 118 Pages

In this study it is argued that, as the concept of citizenship has been composed of certain rights and responsibilities in all societies since its origination, contemporary organizational citizenship is also shaped by this structure. Exhibiting organizational citizenship behavior is the responsibility for the employees. The rights part consist of the existence of an effective organizational culture that incorporates constructive and supportive leadership, effective communication, plurality and equality, rewards loyalty and promotes individual autonomy and freedom of choice. This study is conducted to explore the extent to which the existence of such an organizational culture that carries mentioned characteristics is influential in exhibition of organizational citizenship behavior. Three questionnaires are used for this study. The first one, which is used for evaluation of the organizational culture by the employees, is specifically designed for this study. The second questionnaire that is used for evaluation of employees by their managers is used in previous studies, while the third one that is used for evaluation of employees by themselves, is derived from the second questionnaire. The study is conducted in the banking sector. The scale that evaluates the organizational culture is applied in two different banks in Denizli, while the scales that evaluate the exhibition of organizational citizenship behavior are applied in one of them.

Statistical analyses produced encouraging results about the existence of a statistically significant relationship between the existence of an organizational culture that carries such favorable characteristics as mentioned above, and the extent to which organizational citizenship behavior is exhibited.

Key words: Organizational citizenship behavior, organizational culture

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	v
TABLolar DİZİNİ	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLGUSU

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU	3
1.1.1. Vatandaşlık	3
1.1.2. Endüstriyel Vatandaşlık	5
1.1.3.Örgütsel Vatandaşlık	7
1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI.....	10
1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	13
1.3.1. Özgecilik.....	14
1.3.2. Nezaket	14
1.3.3. Vicdanlılık.....	14
1.3.4. Sportmenlik	15
1.3.5. Sivil Erdem	15
1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ NİTELİKLERİ.....	16
1.4.1. İş Tanımının Ötesinde Olması	16
1.4.2. Gönüllü Olarak Gerçekleştirilmesi	16
1.4.3. Resmi Olarak Ödüllendirilmemesi.....	17
1.5. EKONOMİK ŞARTLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	17
1.6. TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	22

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLGUSU

2.1. KÜLTÜR TANIMI VE KAVRAMI.....	29
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI.....	31
2.2.1.Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	33
2.2.2.Örgüt Kültürünün İşlevi	33
2.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu	34
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	34
2.3.1.Örgüt Kültürü Öğeleri.....	35
2.3.2.İlişkili Kavramlar	36
2.3.3. Örgüt Kültürü Kapsamı: kabullenim, norm, değerler ve iklim	37
2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN NİTELİKLERİ

3.1. ETKİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	45
3.2. LİDERLİK.....	46
3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PARADİGMATİK UYUM.....	49
3.4. ETKİN İLETİŞİM	52
3.5. BİREYSEL TERCİHLERİN VE ÖZERKLİĞİN ÖNEMSENMESİ.....	54
3.6. DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM	55
3.7. ÖRGÜTSEL ADALET.....	56
3.8. KATILIMCI YAKLAŞIM.....	58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NİTELİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	61
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	61
4.2.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Örgütler	61
4.2.2. Veri Toplama Yöntemi	63
4.2.3. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerlilikleri	64
4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	66
BULGULAR.....	67
TARTIŞMA	90
SONUÇ.....	93
KAYNAKLAR	98
EKLER.....	105
ÖZGEÇMİŞ.....	118

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Etkileme Süreci.....	25
---------------------------------	----

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 4.1. Etkin örgüt kültürü korelasyon tablosu.....	64
Tablo 4.2. Liderlik korelasyon tablosu.....	65
Tablo 4.3. Örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum korelasyon tablosu.....	65
Tablo 4.4. Etkin iletişim korelasyon tablosu.....	65
Tablo 4.5. Bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi korelasyon tablosu.....	65
Tablo 4.6. Destekleyici yaklaşım korelasyon tablosu.....	65
Tablo 4.7. Örgütsel adalet korelasyon tablosu.....	65
Tablo 5.1. Örgüt nitelikleri KMO ve Bartlett's test sonuçları- 1.....	68
Tablo 5.2. Yönetici değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu.....	71
Tablo 5.3. ÖDV boyutları KMO ve Bartlett's test sonuçları.....	72
Tablo 5.4. Çalışan değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu 1.....	73
Tablo 5.5. Çalışan değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu 2.....	74
Tablo 5.6. Örgütsel nitelikler ortalama tablosu.....	75
Tablo 5.7. Boyutlar ortalama tablosu.....	76
Tablo 5.8. Özgecilik ifadesi model tablosu 1.....	76
Tablo 5.9. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 1.....	76
Tablo 5.10. Özgecilik ifadesi model tablosu 2.....	77
Tablo 5.11. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 2.....	77
Tablo 5.12. Özgecilik ifadesi model tablosu 3.....	78
Tablo 5.13. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 3.....	78
Tablo 5.14. Nezaket ifadesi model tablosu 1.....	79
Tablo 5.15. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 1.....	79
Tablo 5.16. Nezaket ifadesi model tablosu 2.....	79
Tablo 5.17. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 2.....	80
Tablo 5.18. Nezaket ifadesi model tablosu 3.....	80
Tablo 5.19. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 3.....	80
Tablo 5.20. Sivil erdem ifadesi model tablosu 1.....	81
Tablo 5.21. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 1.....	81
Tablo 5.22. Sivil erdem ifadesi model tablosu 2.....	82
Tablo 5.23. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 2.....	82
Tablo 5.24. Sivil erdem ifadesi model tablosu 3.....	83
Tablo 5.25. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 3.....	83
Tablo 5.26. Sivil erdem ifadesi model tablosu 4.....	83
Tablo 5.27. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 4.....	83
Tablo 5.28. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 1.....	84
Tablo 5.29. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 1.....	84
Tablo 5.30. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 2.....	85
Tablo 5.31. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 2.....	85
Tablo 5.32. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 3.....	85
Tablo 5.33. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 3.....	85
Tablo 5.34. Sportmenlik ifadesi model tablosu 1.....	86
Tablo 5.35. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 1.....	86
Tablo 5.36. Sportmenlik ifadesi model tablosu 2.....	87

Tablo 5.37. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 2.....	87
Tablo 5.38. Sportmenlik ifadesi model tablosu 3.....	87
Tablo 5.39. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 3.....	88
Tablo 5.40. Sportmenlik ifadesi model tablosu 4.....	88
Tablo 5.41. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 4.....	88

GİRİŞ

İnsanların topluluk halinde ve yerleşik hayata geçerek siyasal bir gücün egemenliğinde yaşamaya başlamalarıyla vatandaşlık olgusu ortaya çıkmıştır. Vatandaşlık kavramı ortaya çıktığından bu yana siyasal güç ile arasındaki ilişkide iki temel öge var olmuştur. Bu iki temel öge hak ve yükümlülüktür. Vatandaşların içinde yaşadıkları toplum ve bu toplumda hâkim olan siyasal güce karşı her zaman yükümlülükleri olduğu gibi aynı zamanda hakları da olmuştur. Bu yapı, geçmişten günümüze endüstriyel toplumlarda, bilgi ve teknolojinin hızlı bir gelişim gösterdiği günümüz toplumlarında varlığını devam ettirmiştir. Bununla birlikte hak ve yükümlülüklerin içeriği değişim göstermiştir. Bu içerik toplumun gelişmişliği ve kültürü ile paralel olarak toplumdan topluma da farklılıklar göstermiştir.

Günümüz iş dünyasında hâkim olan çok sayıda kişinin çalıştığı işletmeler küçük birer topluluk olarak dış dünya ile etkileşim içinde kendi kültürlerini oluşturmuşlardır. Birer topluluk sayılabilecek bu işletmelerde çalışan kişilerden birer vatandaş gibi örgüte aidiyet, bağlılık, sadakat hissetmeleri beklenmekte ve sağlanmaya çalışılmakta, gönüllü olarak örgüt için iş tanımlarının ötesinde performans göstererek çalışmalarını istenmektedir. Literatürde, bu özelliklere sahip davranışlara ise örgütsel vatandaşlık davranışı denmektedir. Pazar, pazarlama ve rekabet sözcüklerinin iş hayatının vazgeçilmez parçaları olmalarıyla iş görenlerin tüm kapasitelerinin ve etkinliklerinin iş amaçlı olarak daha verimli kullanılması amacıyla örgütsel vatandaşlıkla tanışılmıştır.

Vatandaşlığın hak ve yükümlülüklerden oluşan yapısı günümüz işletmelerindeki örgütsel vatandaşlık açısından da benzer yapısını sürdürdüğü düşünülmektedir. Çalışanların iş tanımları gereği gerçekleştirmeleri gereken görevleri vardır. Sorumlulukları ve yükümlülükleri iş tanımlarında yazılı olarak belirtilmiştir. Fakat artan rekabet ortamı kişinin hem kendi başarısı açısından hem de çalıştığı şirketin faaliyet gösterdiği başarısı açısından iş tanımının ötesinde performans göstermesi kaçınılmaz olarak algılanmaktadır. İşverenler işe alım mülakatlarında mesai ücreti almaksızın mesaiye kalır mısınız, iş tanımınızın dışındaki görevlere açık mısınız gibi sorular birçok işe alım mülakatında dile getirilen sorulardan olmuştur. Artık kişilerden örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilecek davranışları yapması ve bunu bir yükümlülük olarak kabul edilmesi beklenmektedir. Vatandaşlığın diğer ögesi hak ise çoğunlukla iş sözleşmesinde belirtilenden öteye gitmektedir. Oysa bireyin

yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için gerekli ortamların yaratılması konusu göz ardı edilemez bir yer tutmaktadır. Bu ortam ise kişinin örgütsel vatandaşlık kavramındaki yükümlülükler yanındaki hakları olarak sınıflandırılabilir. Fakat literatürde örgütsel vatandaşlıkla ilgili daha çok yükümlülüklerden bahsedilmiştir. Fakat vatandaşlık hiçbir toplumda sadece hakla veya yükümlülükle şekillenmemiştir. Vatandaşlıkta olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da hak ve yükümlülükler mevcuttur.

Vatandaşlıkta hak ve yükümlülüklerin toplumdan topluma değişmesi bu toplumlarda yaşamakta olan örgütlere de yansımıştır. Örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanan davranışlar toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Toplum kültürünün yapısı yanında örgütsel vatandaşlık olara tanımlanacak davranışlar üzerinde etkisi olan başka bir etken ise ekonomik yapıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı her örgütte her çalışan tarafından gösterilmemektedir. Bu konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, bu tür davranışları sağlamaya yönelik temel unsurlar bireysel özellikler, iş özellikleri, liderlik davranışı ve örgütsel özellikler olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ele alınan unsur ise örgütsel özellikler olup daha önce yapılmış çalışmalardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlığın oluşması için gerekli örgüt yapısının ve kültürünün çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede belirlenen nitelikler etkin örgüt kültürü, dönüştürücü liderliğin varlığı, örgütsel bağlılığın ve Paradigmatik uyumun sağlanması, etkin bir iletişimin olması, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici bir yaklaşımın varlığı, örgütsel adaletin ve katılımcı yaklaşımın sağlanmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI OLGUSU

1.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU

İnsanların topluluk halinde ve yerleşik hayata geçerek siyasal bir gücün egemenliğinde yaşamaya başlamalarıyla vatandaşlık olgusu ortaya çıkmıştır. Toplu halde yaşayan bu insanların üretim alanında büyük adımlar atmalarıyla, sanayinin gelişimiyle endüstriyel toplumlar ortaya çıkmış ve endüstriyel vatandaşlık olgusu gündeme gelmiştir. Günümüzde ise pazar, pazarlama ve rekabet sözcüklerinin iş hayatının vazgeçilmez parçaları olmalarıyla, bir topluluğun üyesi olmaktan ve sadece metalaşmanın önlenmesi amaçlanan iş görenler olmaktan öte kişilerin tüm kapasitelerinin ve etkinliklerinin iş amaçlı olarak daha verimli kullanılması amacıyla örgütsel vatandaşlıkla tanışılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel vatandaşlık olgusu açıklanırken vatandaşlık ve endüstriyel vatandaşlık kavramlarından yola çıkılacaktır.

1.1.1. Vatandaşlık

Vatandaşlık kelimesi yurttaşlık kelimesi ile eş anlamlı olup “bir yurttan doğup büyüme ya da yaşamış olma, bir yurdun kişisi olma, bir yurda bağlı bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2000: 1040). Buradaki bağlı olma durumu bu yurttan yaşayan topluluğun üyesi olması şeklinde betimlenebilir ve bir topluluğun üyesi olma, kişinin topluluğa uyum sağlaması, sorumluluk alması ve katkısının kalitesi olarak tanımlanabilir (Manville, 1997: 5). Siyaset ve hukuk kuramlarında kullanılan bu kelime siyasal bir güç karşısındaki hakları ve bu güç için gerçekleştirilmesi gereken ödevleri tanımlamakta kullanılır. Aynı zamanda kimlerin bahsi geçen topluluğun üyesi olduğunu ve kimlerin bu haklara sahip olduğunu tanımlamayı amaçlar. Tarih boyunca toplumların yaşamındaki değişikliklerle siyasal gücün yapısındaki ve biçimindeki değişiklikler vatandaşlık kavramının kimleri kapsadığını ve kavramın içeriğini değiştirmiştir. Bu içerik değişikliğine dair M.Ö. 300 yıllarda Atina şehir devletleri ve 17.yy İngiltere’nden örnekler aşağıda verilmiştir.

Milattan önce 300’lü yıllarda Atina şehir devletine bakıldığında vatandaşlığın ciddi bir iş olarak kabul edildiği görülür. Klasik Yunan şehir devletleri yönetiminde vatandaşlık ayrıcalıklı bir statü olarak tanımlanmaktaydı. Vatandaşlar kamu hayatına

aktif olarak katılmaktaydılar. Bu nedenle devletin üyesi olmak ve devletin kendisi yakından ilintiliydi. Devlet ki şehir devletiydi ve vatandaşlarla özdeşleşmişti yani şehir devleti vatandaşlardı. Kayıtlar düzenli olarak gözden geçirilmekteydi, kimlerin vatandaş olarak kabul edileceği önemli bir konuydu. 18 yaşındaki Atinalı ve babasının yerleşim birimine kaydolmuş yerliler asıl vatandaşlar olarak kabul edilmekteydi. Bu sınıflandırma günümüzle karşılaştırıldığında oldukça farklı bir sınıflandırmadır. Bir Atinalı vatandaşın temel görevi şehir hukukuna uymaktır. Askerlik ve vergi vermek diğer görevleri arasında yer almaktadır. Bu gibi temel vatandaşlık görevlerinde ise günümüzle ortak noktalar bulunmaktadır. Vatandaş olarak sınıflandırılanların yanında yabancılar, kalma izni olanlar ve köleler bulunmaktaydı. Bu kişilerin hakları ise bir vatandaşınkine göre kısıtlıydı (Manville, 1997: 8–13). Aynı durum kadınlar için de geçerliydi. Örneğin Atinalı bir kadının mülkiyet hakkı bulunmamaktaydı.

17. yüzyıl İngiltere'sine bakıldığında köleliğin olmadığı, insanların tümünün yasalar nezdinde özgür olduğu görülür. Kraliçe Elizabeth döneminde geçerli olan kölelik daha sonra önemini yitirmiştir. İngiliz köylüleri, herkes için aynı hukukun geçerli olduğu bir toplumun üyesi haline gelmişlerdir (Marshall, Bottomore, 2000: 28–29). Yine benzer şekilde Birleşik Devletler'de de bir zamanlar kölelik yasal olarak geçerli bir kurumdu. Fakat günümüzde yasal olarak yasaklanmıştır.

Çeşitli toplumlara tarih sürecinde bakıldığında görülen bu farklılıklar yanında tüm toplumlarda görülen ortak özellik vatandaşların haklarının ve yükümlülüklerinin olduğudur. Günümüz toplumlarında ise yükümlülüklerden çok hakların ön plana çıktığı bir vatandaşlık kavramı yaygındır, özellikle batı toplumlarında.

Vatandaşlık kavramı tarih boyunca değişmekle birlikte toplumdan topluma da değişiklik göstermektedir. Farklı toplumların farklı vatandaşlık anlayışları mevcuttur. Yasa önünde eşitliğin, siyasal güce karşı yükümlülüklerin, kısıtlamaların, etnik köken, cinsiyet, yaş vb kriterlere göre değişiklik gösterip göstermemesi ya da ne kadar değişiklik gösterdiği toplumların yapılarıyla ilişkili olup toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Marshall'ın vatandaşlık tanımında önce bir topluluğa tam üyelikle ilintili bir statü üzerinde durulmuş sonra bu statüye sahip olanların bununla bağlantılı hak ve yükümlülükler karşısında eşit olmalarına yer verilmiştir. Fakat genel olarak tanımlanabilecek evrensel bir vatandaşlığa dair hak ve yükümlülük ilkesi bulunmamaktadır (Barbalet, 1988: 16). Bu nedenle vatandaşlık kavramının, üyesi olunan topluluk göz önünde bulundurularak ele alınması gerekir.

Vatandaşlık hakları kişiye yasal ya da geleneksel statünün özelliği ile ilgili bir kapasite yükler. Kişinin yasal statüsü onun sahip olduğu hakları belirlerken, bu haklarından dolayı ne yapabileceğine dair kapasitesini de belirlemektedir. Benzer şekilde bir firma çalışanın sahip olduğu yetki ve inisiyatif kullanımında da bu ilişki gözlenmektedir. Bu kapasitenin kullanımı aynı zamanda diğerlerinin kişinin statüsü ile olan bağları ve bu bağı ve statüyü nasıl algıladıklarıyla belirlenir (Barbalet, 1988: 16). Bazen bu algılama, örgütlerde işgörenin yetkileriyle belirlenmiş kapasitesinin kullanımının bile engellenmesine neden olabilmektedir.

Haklar bir güvenlik ölçütü çerçevesinde kişilere kapasite veya etkinlik ve fırsat sağlayabilirler. Çünkü hakların kaynaklandığı statünün vasıflarının bir sınırı vardır ve bu sınıra yönelik bir muhalefet yaptırımla karşılaşacaktır. Bu karakteristik ilişki ise siyasal ve toplumsal güç ile kişi arasındaki ilişkide belirleyicidir. Bu nedenle vatandaşlık aynı zamanda kişi tarafından kabullenilen bir sınırlandırmayı da içerir. Fakat bu sınırlandırma sadece kişi için geçerli değildir. Aynı zamanda kişinin haklarının olması ve bu hakların korunması için siyasal otorite de gücünü kullanmada sınırlandırılmıştır. Bu ilişki gereği vatandaşlık, haklar yanında yükümlülükler de barındıran bir olgudur.

Benzer yapı sanayinin ortaya çıkmasıyla oluşan endüstriyel toplumlarda da mevcuttur.

1.1.2. Endüstriyel Vatandaşlık

Bilim ve teknolojiye gelişmelerin sanayi üretimine yansımaları sonucunda sayıca büyüyen işgörenlerin mücadelesiyle endüstriyel haklar gündeme gelmiştir. İşgörenlerin toplu sözleşme ve grev hakları ile sendika kurma hakları endüstriyel haklar olarak yerlerini almışlardır. Endüstriyel toplumla birlikte bu toplumun üyeleri için endüstriyel vatandaşlık hak ve yükümlülükleri biçimlenmiştir. Bu hak ve yükümlülükler siyasal güç ile ilintili olan hak ve yükümlülükler ile uyumlu olup tamamlayıcı niteliktedirler. Endüstriyel haklar yasal haklar olup siyasal güç tarafından da tanınmış ve kabul edilmiş haklardır. Nitelik açısından da Marshall'ın haklar sınıflandırmasında toplumsal, siyasal, medeni haklar olarak üç gruptan biri olan medeni hakların içerisine eklenmiştir. Endüstriyel haklar, medeni haklar içerisinde yer alan ikincil bir haklar sistemidir (Barbalet, 1988: 16).

Endüstriyel vatandaşlığın tarihsel sürecinde, sanayi devrimi ile endüstriyel üretimin feodal üretimin yerini almasından sonraki dönem ele alınır. Sanayi devriminin lokomotifini olan İngiltere'ye bakıldığında, sosyal hakların kaynağında bu dönemde yerel cemaatlara ve örgütlere aidiyetin olduğu görülür. Bu dönemde yoksulları koruma yasası ve ulusal bir ücret düzenleme sistemi 18. yüzyıla kadar işlerliğini korumuştur. Fakat hızlı endüstriyel değişim bu sistemin geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur. Bu değişim sadece ücret vb sistemleri etkilemekle kalmayıp devletin toplumun eğitime bakış açısını da değiştirmiştir. Çünkü endüstriyel üretim eğitilmiş işgücüne ve teknisyenlere ihtiyaç duymaktaydı. Yine 19. yüzyılda siyasal demokrasinin eğitilmiş seçmene ihtiyaç duyduğu kabul edilmiş ve bireyin kendini geliştirmesi kamusal bir yükümlülük olarak görülmüştür. Bu yüzyılda işçilerin medeni haklardan yararlanmasını sağlanarak işçi sendikalarının oluşmasına katkıda bulunulmuştur. İşçi sendikacılığı da endüstriyel vatandaşlık kavramının oluşmasına katkıda bulunmuştur.

Raymond Aron'ın endüstriyel toplum tanımı o dönemin şartlarına göre şöyledir: “Renault veya Citroen gibi geniş ölçekli teşebbüslerin, üretimin karakteristik biçimi olduğu toplumdur.” (Aron, 1961: 73). Bu tanımda da görüldüğü gibi üretim gelişme kaydetmiş ve seri üretim mümkün olmuştur. Üretimin kolaylaşması aynı zamanda tüketimi ve pazar yapısını da etkilemiş ve değiştirmiştir. Böylece toplumun yapısında tüm alanlarda bir değişim yaşanmıştır. Endüstriyel ekonominin kendinden önceki üretim biçiminden farkına bakıldığında, işletmelerin aileden ayrıldığı, işletmelerde teknik iş bölümünün olduğu, sermaye birikiminin gerçekleştiği, rasyonelliğin işletme yönetiminde ve idaresinde yerini aldığı ve iş yerindeki işgücünün etkinliğinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu farklılıklar endüstriyel toplumu şekillendiren niteliklerdir. Bu nitelikler kendi içinde çeşitlere ayrılan tüm endüstriyel toplumlarda görülen niteliklerdir. Endüstriyel toplumların sınıflandırılmalarında üretim araçlarının sahipliği ve düzenleme metotları farklılık yaratmaktadır.

Endüstriyel vatandaşlığın, işgörenlerin iş ilişkilerini, çalışma koşullarını, maaş düzeylerini etkileyerek işteki metalaşmalarını sınırlandırdığı düşünülmektedir (Barbalet, 1998: 26). Bunları etkilemek endüstriyel vatandaşlığın hakları olarak kabul edilmektedir. Endüstriyel vatandaşlık işgörelere bu hakların yanında yükümlülükler de getirmiştir, örneğin işgörenlerin değişen üretim biçiminin gerektirdiği teknik bilgi birikimine sahip olmaları beklenmektedir

Endüstriyel toplumda işgücüne duyulan ihtiyaç vatandaşların çalışmasının bir yükümlülük olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmamıştır. Fakat toplumun ekonomik yapısı bu anlamda bireyden beklenenleri etkilemektedir. Tam istihdamın olduğu bir dönemde bireylerden yaptıkları işi daha iyi yapmaları beklenirken, eksik istihdamın olduğu bir dönemde bir iş sahibi olmak önem kazanmaktadır. Ekonomik anlamda temel medeni hakların başında çalışma hakkı gelmektedir. Çalışma hakkı bireyin istediği bir işte kendi isteğiyle yine kendi yetenekleri ölçüsünde istihdam edilme hakkına sahip olmasıdır (Marshall, Bottomore, 2000: 26). Günümüzde teorik olarak bu hak birçok toplum ve devlet tarafından kabul edilmiş olmakla birlikte ekonomik şartlar pratikte bu hakkın kullanılmasını önlemektedir. Özellikle durgunlaşan ekonomiyle artan işsizlik ve işgücü piyasasındaki yoğun rekabet kişilerin iş bulmasını zorlaştırmaktadır.

1.1.3.Örgütsel Vatandaşlık

Sanayi devrimiyle kolaylaşan üretim, katma değer yaratımındaki önemli artış, geniş ölçekli üretim ve daha sonraki dönemlerde gelişen teknolojinin etkisiyle tüketimin de artması ve çeşitlenmesiyle, pazar da gelişim göstermiştir. Günümüzdeki ekonomik yapılarda ise değişimin, hızın, çevreyle olan ilişkilerin ve rekabetin yoğunluğu göze çarpmaktadır. Rekabet ve çevre bir firmanın amaçlarına ulaşmasında göz ardı edemeyeceği unsurlar olmuşlardır. Özellikle küreselleşmeyle birlikte rekabet ağırlığını her sektörde daha fazla hissettirmiştir. Rekabetin yoğun olduğu birçok sektörde diğer üretim faktörlerinin daha etkin ve verimli kullanılabilmesi için insanın yaratıcılığının ve problem çözme yeteneğinin etkin bir şekilde kullanıldığı örgütlerin varlığı vazgeçilmez hale gelmiştir.

Kişinin firmanın çalışmasında kendisinden yasal olarak beklenenden daha fazlasını gösterdiği davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık bu yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin kullanılmasıyla özleşmektedir ve günümüz işletmelerinde yerini almaktadır.

Vatandaşlık ve endüstriyel vatandaşlığa bakıldığında tüm toplumlarda ve tüm tarih sürecinde görülen ortak özellik hakların ve yükümlülüklerin bir arada olmasıdır. Benzer şekilde, içinde vatandaşlık kelimesinin geçtiği örgütsel vatandaşlık kavramında da bu özellik mevcuttur. Fakat literatürde örgütsel vatandaşlıkla ilgili daha çok yükümlülüklerden bahsedilmiştir. Oysa vatandaşlık hiçbir toplumda sadece hakla veya yükümlülükle şekillenmemiştir. Vatandaşlıkta olduğu gibi örgütsel vatandaşlıkta da hak

ve yükümlülükler mevcuttur. Örneğin kişinin inisiyatif kullanması bir yükümlülük olarak adlandırılabilir fakat örgüt yönetim yapısının kişiye bu hakkı vermesi gerekir. Ancak buradaki hak ve yükümlülükler farklı niteliktedir. Günümüz hukuk devletlerinde hak ve yükümlülükler yasalara dayanmaktadır. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışının gereği olan hak ve yükümlülüklerin yasal dayanağı yoktur. Çünkü örgütsel vatandaşlığın gereği olan hak ve yükümlülükler işveren-işgören arasındaki yazılı anlaşmada belirtilmez. Gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilir.

Örgütsel vatandaşlıkta haklara bakıldığında bireyin yükümlülüklerini yerine getirebilmesi için gerekli ortamların yaratılması konusu göz ardı edilemez bir yer tutmaktadır. Örneğin endüstriyel toplumda yer alan sendika kurma hakkı kişilerin pazarlık güçlerini artırabilmeleri, gelirlerindeki artış ile yaşam kalitelerini artırabilmeleri, dolayısıyla eğitime gelirlerinden daha çok pay ayırabilmelerini sağlamaktadır. Böylece endüstriyel üretimin ihtiyaç duyduğu daha iyi eğitilmiş ve daha fazla teknik bilgiye sahip iş gücünü oluşturabilirler. Benzer şekilde inisiyatif kullanma olanağının, özerkliğin ve kişisel gelişimin desteklendiği bir örgüt kültürüne sahip bir firmada çalışan işgörenler de örgütsel vatandaşlık olarak adlandırılan sürekli kendini geliştirme, becerilerini artırma ve etkinleştirme gibi yükümlülükleri gerçekleştirebilecek bir ortama sahip olurlar. Firmanın örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlığın oluşumu için gerekli nitelikleri barındırması ve gerekli olduğu kabul edilen bu nitelikler hak olarak sınıflandırılabilirken; örgütsel vatandaşlığın gereği olan davranışlar ise yükümlülük olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim teorilerine bakıldığında geçmişten günümüze doğru insana verilen önemin arttığı görülmektedir. Günümüzdeki uygulamalarda da insana verilen önem işletmelere yönelik değerlendirmelerde yerini almıştır. Bu yönetime iki uygulama örnek olarak verilebilir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın kalite ödülü ve People in Investor standardı uygulamaları, işgörenlere verilen önemin arttığını gösteren yapılara sahiptir.

Bu uygulamalardan ilki olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ulusal işbirliği ortağı olan Kalder' in ülkemizde verdiği ulusal kalite ödülüne bakıldığında işgörenlere sunulan çalışma ortamının da değerlendirme kriterleri arasında yer aldığı görülmektedir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik modelinde (EFQM Mükemmellik Modeli) dokuz ana kriter vardır. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar boyutu kuruluşun

neler elde ettiğini içerir. Sonuçlar olumlu eğilimlerin ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalı şeklinde tanımlanmaktadır. Model, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir savını dayanak almaktadır.

Mükemmellik Modeli Kriterleri şunlardır: (www.kalder.org.tr)

- 1.Liderlik
- 2.Politika ve Strateji
- 3.Çalışanlar:

Modelde çalışanları konu olan yönetim modeli şöyle tanımlanmıştır: “Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.” Bu ana kriterin alt kriterlerine bakıldığında:

İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.

Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.

Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.

Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.

Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

İfadeleri yer alır. Bu ifadelerde iş görene nasıl bir çalışma ortamının sunulması gerektiği konusu üzerinde durulmaktadır.

4. İşbirlikleri Ve Kaynaklar
5. Süreçler
6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar
7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Bu kriterin tanımlamasında “mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler” ifadesi yer alır.

8. Toplumla İlgili Sonuçlar

9. Temel Performans Sonuçları

Söz konusu uygulamalardan ikincisi olan, yine iş görenlerin işletmenin performansındaki önemini altını çizen bir ödül olan “People in Investor” insanlar yoluyla bir örgütün performansının iyileştirmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesini amaçlayan bir standarttır. 1990 yılında geliştirilen bu standart da EFQM gibi Avrupa kökenlidir. Bu standardın faydalarına bakıldığında artan gelir, verimlilik ve karlılığın yetenekli ve güdülenmiş insanlar yoluyla olabileceği, bu güdülenmenin ise daha çok katılım, kişisel gelişim ile sağlanabileceği belirtilmiştir. Maliyetlerin ve israfların düşürülmesi, kalitenin geliştirilmesi, gelişmiş performans ile rekabetsel avantajın kazanılması, kamusal tanınmanın sağlanması gibi faydaların elde edilmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bu değerlendirmede de işgörenlerin çalıştığı ortamın öneminden ve belli kriterlere sahip olması gerektiğinden bahsedilmiştir (www.peopleinvestor.co.uk).

Her iki örnekte de işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenlerin ve işgörelere sunulan iş ortamının önemi vurgulanmaktadır. Hedeflenen bu başarıda özellikle günümüz iş koşullarında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesinin katkısı vazgeçilmezdir. Dennis Organ’ın “İyi Asker Sendromu” (The Good Soldier Syndrome) çalışmasında tanımlanan örgütsel vatandaşlık işgörenlerin kendi istekleriyle gösterdikleri davranışlar olarak nitelenmiştir (Organ, 1988: 4).

1.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI

Prososyal örgütsel davranışlar, ekstra (fazladan) rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı terimleri ile içerik olarak ilintili konular üzerinde durmaktadırlar. Prososyal örgütsel davranışlar, organizasyon üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya organizasyonun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır (Brief, Motowidlo, 1986: 711). Prososyal davranış tipleri: iş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak; kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak; işe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele yönelik konularda esnek, düşünceli ve merhametli olma;

müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak hizmet ve ürün sağlamak; organizasyona zarar verecek biçimde de olsa ürün ve hizmet sunmak, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak; örgütsel değerleri ve politikaları benimsemek ve bunlarla uyumlu olmak; işlemlerle ve iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak; makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek; iş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek; olumlu olmayan şartlara rağmen örgütte kalmaya devam etmek ve destek olmak, işletmenin dış çevrede olumlu bir imajının yaratılmasına katkıda bulunmak vb.

Fazladan rol davranışları gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilen davranışlardır. Örgüte olumlu katkıları olan bu davranışlar biçimsel rol tanımlamalarında belirtilmemişlerdir. Yardımcı olma davranışı, iş görenlerin değişim ve çözüm için çaba göstermesi, kendi buldukları çözümleri üstlerine bildirme davranışı, fırsatlarla ilgili bilgileri iletme davranışı, yanlış görevlendirmeye dair düzeltme yönelik iş rolünü üstlenme davranışı, bireysel inisiyatif kullanma davranışları, fazladan rol davranışlarının unsurları arasında gösterilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına ait birçok tanım mevcuttur. Aşağıda bu tanımlardan birkaçından örnek verilmiştir:

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışdır (İşbaşı, 2000: 4). Bu tanımda örgütsel vatandaşlık davranışının resmi ödül sisteminde tanımlanmaması ve gönüllülüğe dayalı olması nitelikleri üzerinde durulmuştur.

Bu niteliklerin belirtildiği başka bir tanım ise şöyledir: Örgütsel vatandaşlık davranışları, biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan, gönüllülük esasına dayalı olduğu kabul edilen ve organizasyonun fonksiyonlarının etkin olarak bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar olarak tanımlanmışlardır. Ayrıca bu tanımda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün etkin olarak işlemesine dair katkısı da belirtilmiştir. Biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan ve örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan işgörenlerin gösterdikleri davranışlar da örgütsel vatandaşlık kavramı içerisinde yer almıştır (Çınar, 2000: 3- 4).

Organ'ın birçok çalışmada kullanılan tanımına göre ise örgütsel vatandaşlık davranışları kişinin arzusuna bağlı olan, direkt veya açıkça resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve sonuçta örgütün etkin iş görmesini destekleyen bireysel davranışlardır (Organ, 1988: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kişinin kendi iradesi ile sergilediği, açık ve direkt bir biçimde resmi ödül sisteminde tanımlanmayan ve örgütün etkili bir biçimde çalışmasını arttıran bireysel davranışları simgeler (Ryan, 2001: 234).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içeren örgütsel vatandaşlık işletmenin genel performansı ile bağlantılıdır. Ayrıca örgüt için sosyal sermaye yaratılmasına da katkıda bulunur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının oluşturulmasına katkıda bulunan ve kaynak oluşturan çalışmalara bakıldığında Barnard'ın çalışmaları ilk sıralarda yer almaktadır. Bu çalışmalar, gönüllülük esasına dayalı, bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerinin ötesinde kendiliğinden gelişen katkıları üzerinde duran bir çalışmadır. Barnard'ın üstünde durduğu diğer bir konu da, biçimsel olmayan örgüt ve işbirliğidir. Roethlisberger ve Dickson da biçimsel olan ve biçimsel olmayan örgüt konuları üzerinde çalışmalar yürütmüşlerdir. Katz ve Kahn ise örgüt etkinliğini geliştiren ekstra rol davranışlarını tanımlamışlar ve vatandaşlık terimini ortaya koymuşlardır. Ayrıca ödül sistemi üzerinde çalışmışlardır. Katz ve Kahn'a göre vatandaşlık duyarlılığı, örgütlerde bireylerin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıdır. Fakat kişinin bu duyarlılığı göstermesi için kişiye kurum içinde vatandaşlık statüsü verilmiş olabilir. Bateman ve Smith'in diğerlerini düşünme, özgecilik, işbirliği ve vicdanlılık, ileri görev bilinci üzerine olan çalışmaları da örgütsel vatandaşlık kavramının gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar arasında yer almaktadırlar. Bu konuda çalışma yürüten Dennis Organ'ın ortaya koyduğu çalışmalar da birçok kaynakta temel olarak kullanılmaktadır. Blau'nun sosyal değişim teorisi de yine kavramın gelişmesine katkıda bulunan çalışmalardandır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar da örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilmekte, bu nedenle Adams tarafından ortaya konulan eşitlik teorisi de konuyla bağlantılandırılmaktadır. Eşitlik teorisinde bireyin örgüt içindeki adalet algılaması ve algısına göre geliştirdiği davranışlar ele alınmaktadır.

1.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları genel olarak örgütsel gelişime destek verme ve örgütün faaliyetlerini daha etkin olarak gerçekleştirmesini amaçlamaktadırlar. Literatürde boyutların sınıflandırılmasında farklılıklar görülmektedir. Podsakoff'un çalışmalarında yedi boyut tanımlanmıştır. Bunlar yardım davranışları, bireysel teşvik edici veya bilinç, örgütsel uyum ve itaat, örgütsel sadakat, sivil erdem, sportmenlik ve kendini geliştirmedir. Yardım davranışları gönüllü olarak diğerlerine yardım etmeyi ve işle ilgili örgütsel problemlerin önlenmesini sağlamayı amaçlayan davranışlardır. Bireysel teşvik edici veya bilinç boyutu ise iş tanımındaki minimum düzeyin ötesinde performans göstermeyi içerir. Örgütsel uyum ve itaat, işgörenin örgüt kurallarını, düzenlemelerini, iş tanımlarını, personel politikalarını kabul edip, bunlara bağlılık gösterip itaat etmek olarak tanımlanmaktadır. Hatta bu davranışları hiç kimse izlemez ve gözlemlemezken de yapmaktır Örgütsel sadakat, katılım göstermeyi ve örgüt dışındakilere örgütü iyi olarak yansıtmayı içeren davranışlardır. Sivil erdem, istekli olarak sorumlu davranmak ve örgüt aktivitelerine katılmaktır. Sportmenlik, istenenin altındaki iş ve çevre koşullarına tolerans gösterip şikâyet etmemektir. Kendini geliştirme ise kişinin kendi arzusuna bağlı olarak bilgisini, yetilerini geliştirmesi ve daha ileri bir seviyeye çıkarmasıdır.

Graham da örgütsel vatandaşlık ile ilgili boyut sınıflandırma çalışması yapmıştır. Graham'ın çalışmalarında örgütsel vatandaşlık, sivil vatandaşlık bağlamında politik felsefenin içinde tekrar kavramlaştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları da sivil vatandaşlık boyutlarının örgüt düzeyinde değerlendirilmesiyle tanımlanmıştır. Sivil vatandaşlık, bireysel anlamda toplum ile ilgili olumlu davranış ve tutumlar olarak kabul edilirken örgütsel vatandaşlık da örgüt ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamdaki boyutlar itaat, sadakat ve katılımdır. Örgütsel itaat, örgütle ilgili kuralları ve düzenlemeleri kabul etmek ve gereklerini yerine getirmektir. Örgütsel sadakat, örgüte bir bağlılık duymak ve bu bağlılığın sonucu olarak örgütün güçlenmesi için çaba göstermek ve örgütü korumaktır. Örgütsel katılım ise örgüt süreçlerine ve gerçekleştirilen aktivitelere etkin katılımdır (Van Dyne, Graham, Dienesch, 1994: 765) .

Bu çalışmada Organ'ın tanımlamış olduğu boyutlar ele alınacaktır ki birçok çalışmada da bu boyutlar kabul görmektedir. Padsokoff'un yardım davranışları Organ'ın çalışmalarında nezaket ve özgecilik olarak tanımlanmıştır.

Bu boyutlar:

1.3.1. Özgecilik

Çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade eder. Fakat toplumcu kültürlerde örgütle ilgili olmayan, kişinin iş yaşamı dışındaki konular da özgecilik boyutunun kapsamında değerlendirilmektedir. Özgecilik, bir iş görenin diğer bir iş görene işini tamamlayabilmesi, başarısız olduğu bir konuda başarılı olabilmesi için yardım etmesidir. Örgüt içinde işbirliğinin ortaya çıkmasının sağlanmasında etkili olan davranışlardır. Bu nedenle de örgütün etkinliğinin sağlanmasına yardımcı olan davranışlardır.

1.3.2. Nezaket

Özgecilik ve nezaket boyutları benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise özgecilik boyutunun problem ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları nezaket boyutunun ise problemin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir. Nezaket, örgüt içerisinde etkileşim içinde olan örgüt üyelerinin birbirlerine karşı takındıkları olumlu tavidir. İşindeki uzmanlığı ve sorumluluk duygusu yüksek kişilerin bu tür davranışları göstermesi daha olasıdır. Çünkü kişinin hem oluşabilecek problemleri öngörebilecek bir bilgisi olmalıdır hem de bu problemleri önlemeye yönelik sorumluluk hissediyor olması gerekir.

1.3.3. Vicdanlılık

Bu boyut çalışanın işin mesai saatlerinde tamamlanamadığında gönüllü olarak mesaiye kalıp herhangi bir fazla mesai ücreti almaksızın işin tamamlanması için çaba göstermesi veya kişinin ayakta geçirebilecek rahatsızlıklarında işe devam etmesi gibi davranışlar ile örneklenebilir. Bu davranışlar kişinin iş ve hedef odaklı olmasını gerektiren davranışlardır. Kişi iş performansını dikkate alarak bu davranışları gösterir. Vicdanlılık gerekli olandan daha fazlasını gerçekleştirmeyi sağlayan davranışların gösterilmesinde etkilidir. Bu davranışların sonucu olarak işgören kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmiş olur. Bu davranışlar esasen işgörenin kendi kendisini disipline ederek gösterebileceği davranışlardır.

1.3.4. Sportmenlik

Örgüt üyelerinin örgüt içinde gerginliğe neden olacak olumsuz davranışlarından kaçınmalarını, olumsuz veya yetersiz şartları sorun etmeyip işe odaklanmalarını ifade eder. Sportmenlik aynı zamanda gerektiğinde işgörenin kişisel menfaatlerinden örgütün veya grubun iyiliği için fedakârlık gösterebilmesidir (Podsakoff, Mackenzie, Paine, Bacrach, 2000: 513–563).

Bu davranışların sergilenebilmesi için örgüte bağlılık temeldir. Aynı zamanda kişinin olumlu yaklaşımı da esastır. Örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde örgütsel karakteristikler yanında kişinin karakteristik özellikleri de pozitif bir ilişkiye sahiptir. Özellikle sportmenlik boyutunda bu pozitif ilişki ön plana çıkmaktadır. Karakteristik özellikler kişinin olumsuz ve zor durumlarda olumlu tutumunu sürdürebilmesi yeteneği ile doğrudan alakalıdır. Çünkü kişinin genel olarak olumlu bir yaklaşım içinde olup olmaması kişinin kendi karakteriyle yakından ilgilidir. Bu, örgütün faaliyetlerinde etkin olmasında önemli fonksiyonu olan bir boyuttur. Özellikle giderek karmaşıklaşan ve yoğunlaşan ve bu nedenle de ister istemez problemlerin kaçınılmaz olduğu iş ortamları göz önüne alındığında bu boyutun önemi artmaktadır.

1.3.5. Sivil Erdem

İş görenlerin sorumluluk sahibi olarak örgüt içindeki politik süreçlere katılımlarıyla ve örgüt yaşamına dair düşünceleriyle ilgilidir. İş görenlerin yaptıkları işe hâkim olmalarını ve gerektiğinde yönlendirici davranışlar sergilemelerini içerir. Sivil erdem boyutu toplantılara gönüllü olarak ve aktif katılım davranışının sergilenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, alınan kararların uygulanmasında etkin olunması gibi davranışlarla örneklendirilebilir.

Özellikle sivil erdem boyutunun gösterilebilmesi için örgüt kültürünün yapısı ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin fikirlerini ifade etmelerine ve düşüncelerine, önerilerine sıcak bakan bir anlayışın hâkim olduğu örgütlerde bu davranışın gösterilmesi daha olasıdır. Aksi durumda zaten kişiler fikirlerini ifade etme eğiliminde olmayacaklarından toplantılarda aktif katılım göstermeyecekler, örgüt politikalarında etkin olmak gibi bir amaç taşımayacaklardır. Örneğin işletmenin almak istediği bir sertifika veya kalite belgesi için uygulanacak süreçlerde pasif katılımcılar olacak ve bu amaçları benimsemeyeceklerdir.

Örgütlerin etkinliğinin sağlanması açısından ise bireylerin katılımının önemi büyüktür. Gerçek anlamda kararlara katılımın var olduğu bir örgüt, insanların kendi gerçeklerini nasıl yaratacaklarını ve değiştirebileceklerini keşfettikleri bir yerdir. İş görenler kararlara katılma ile birlikte kendilerini örgütten ayrı görme yerine kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye, kendi eylemlerinin sonuçları hakkında sorumluluk duymaya başlayacaklardır (İrmiş, 1998: 195). Bu nedenlerle sivil erdem boyutu önem kazanmaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ NİTELİKLERİ

1.4.1. İş Tanımının Ötesinde Olması

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışı değildir. Biçimsel rol davranışları yönetim tarafından belirlenen davranışlardır. İşletme çalışan politikalarında ve kurallarında belirtilen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise iş görene sunulan resmi iş tanımında yer almazlar. Örneğin fazla mesaiye gönüllü olarak ve herhangi bir ücret talep etmeden kalmak, olumsuz durumlardan şikâyet etmemek gibi şartlar resmi bir işveren-işgören sözleşmesinde bulunmaz. Fakat günümüz şartlarında özellikle de işsizliğin ekonomik ve finansal krizler sonrası yüksek oranlarda seyrettiği dönemlerde her ne kadar resmi olarak iş tanımlarında yer almasalar da ima edilen iş tanımları bu davranışları ihtiva etmektedir. Zaten örgütsel vatandaşlık davranışlarının tek tek iş tanımına koyulması beklenemez. Bu davranışlar her işletmenin ya da örgütün işleyişine yönelik olarak gelişen ve oluşturulan, işlerin nasıl yapılması gerektiğini tarif eden bir pusula gibidirler.

Psikolojik sözleşme, iki tarafın aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğunu varsayarak karşılıklı güvene dayalı yükümlülükler getiren, yazılı olmayan sözleşmedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının, sadece resmi ve yazılı iş sözleşmelerinin değil, aynı zamanda yazılı olmayan psikolojik sözleşmelerin de dışındaki davranışlar olduğu görüşü benimsenmektedir (Robinson, Morrison, 1995: 290). Psikolojik sözleşmeler algılamalarla ilgilidir. İki tarafın açıkça belirtmediği ama beklediği davranışları içerir. Taraflar arasında olumlu bir psikolojik sözleşme varsa örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi daha olasıdır.

1.4.2. Gönüllü Olarak Gerçekleştirilmesi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışı olduğundan biçimsel rol tanımlamalarının ötesinde, beklenilenin üzerinde davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu davranışların, ödüllendirme ve cezalandırmaya tabii olmamalarından dolayı, kişi tarafından gönüllü olarak sergilendiği kabul edilir. Temelde gönüllü olarak gerçekleştirilmesi özelliği, iş tanımının ötesinde olması niteliğine dayanmaktadır. Zaten ekstra rol davranışları da olumlu ve gönüllülük esasına dayalı davranışlardır.

1.4.3. Resmi Olarak Ödüllendirilmemesi

Örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel rol davranışları olmadıklarından biçimsel ödül sisteminde tanımlanmamışlardır. Bu davranışlar ekstra rol davranışları olduklarından biçimsel ödül sisteminde yer almazlar. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül sisteminde tanımlanmamış olsa da kişiler bu davranışları terfi alacaklarına inandıkları derecede göstermektedir. Geçici işçiler örgüt içinde daimi statüde işler istedikleri zaman daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler(Blakely, Andrews, Fuller, 2003:1). Fonksiyonel yaklaşım, bireylerin bu davranışları kendi ihtiyaç ve amaçlarına dayalı olarak gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Çalışanlar çıtayı biraz daha yükseltmenin kendilerine herhangi bir ödül sağlamayacağına inanmadıkları takdirde beklenen desteği sadece iş yaratıp meşgul olarak verirler (Bayrak, 1998: 83). Bu davranış biçimleri resmi iş tanımında yer olmadığından dolayı resmi ödül sisteminde de yer almazlar. Ama bazı alanlarda iş görenin performansını sayılarla ölçmek mümkün olmadığından, ya da önüne sayısal hedefler koyulamayacağından ve bu sayısal değerlerle performans ölçümü yapılamayacağından üstünün görüşleri ödül sisteminde yer almaktadır. Bu nedenle de örgütsel vatandaşlık davranışları ödüllendirme sisteminde dolaylı yoldan etkili hale gelmektedir.

1.5. EKONOMİK ŞARTLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Burada belirtilen şartlar makroekonomik yapıyla ilgili şartlardır. Makro iktisadi yapı; milli gelir, toplam çıktı düzeyi, istihdam ve işsizlik, fiyatların genel düzeyi gibi ekonomik dalgalanmaların şekillendirdiği yapıdır. Bu unsurlar birbirlerine bağlı olarak etkileşim içindedirler. GSMH' nin büyümesi, istihdam yaratılması ve işsizliğin azaltılmasına yardımcı olur. Ekonomik dalgalanmalarda yaşanan daralmalar ise işsizliğin artmasıyla sonuçlanacaktır. Philips eğrisi bağlamında kısa dönemde işsizlik ve enflasyon arasında ters bir orantı vardır. Yani enflasyonu düşürmek için uygulanan politikalar işsizliğin artmasıyla sonuçlanacaktır.

Bu makro iktisadi unsuların örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkileri de daha çok işsizlik ve istihdam yapısı üzerinden gerçekleşmektedir.

İktisadi anlamda istihdam bir ülkede üretimi gerçekleştirerek, yurt içi çıktıyı elde etmek amacıyla, üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin üretim sürecine aktif biçimde dâhil edilmesidir. İşsizlik ise bir ekonominin sahip olduğu işgücünün istihdam edilemeyen kısmıdır. İşsizlik olgusu çeşitli şekillerde ortaya çıkan iktisadi bir sorundur. Bu çalışmada söz konusu şekillerden konjonktürel (çevrimsel) işsizlik örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilecektir. Konjonktürel işsizlik ise ekonomide toplam talep düzeyinde meydana gelen dalgalanmalar nedeniyle oluşan işsizlik türüdür. Üretim miktarının kısılması ve yatırımların durdurulması hem yeni işçi istihdamının önün geçecek hem de hâlihazırda istihdam edilmiş işçilerden bir kısmının işten çıkarılması ile sonuçlanacaktır.

Bu şartlar hem işverenlerin hem işgörenlerin karşılıklı olarak beklentilerini etkileyecektir. İşverenlerin ekonomik şartlara göre beklentilerinin artması ya da daha önce sağlamış oldukları ücret-maaş dışındaki ek faydaları azaltması veya aynı düzey için daha yüksek bir performans beklemesi örgütsel vatandaşlık davranışlarının beklenmesi ve ekonomi arasında bir ilişki olmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenlerin de bu davranışları sergileme eğilimleri ve ekonomi arasında da bir ilişki vardır. Örneğin geçici işçilerin daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Geçici işçiler örgüt içinde daimi statüde işler istedikleri zaman daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler (Blakely, Andrews, Fuller, 2003:1). Eğer işsizlik oranı yüksek değilse ve bu kişiler geçici işçi olmayı kendileri seçmişlerse örgütsel vatandaşlık davranışı göstermek için bir baskı hissetmeyeceklerdir. İşsizlik oranının yüksek olmaması ise ancak yüksek bir GSMH büyüme oranının birkaç yıldan daha fazla bir süredir tutturulmasını makroekonomik yapıda gerekli kılmaktadır.

Oysa işsizlik oranı yüksekse hem geçici işçiler kalıcı olmak için hem de kalıcı statüdeki işgörenler var olan işlerini kaybetmemek için bu davranışları sergilemeye yönelik daha fazla baskı hissedeceklerdir. Fakat kalıcı statüdeki bir işgörenin bu baskıyı hissetmesi için kendisine benzer şartları sağlayan başka bir iş bulma olasılığının düşük olduğu kanısında olması gerekir. Böyle bir durumda bu kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi dıştan gelen olumsuz olarak nitelendirilebilecek bir baskı ile oluşacaktır. Fakat kişi bu olasılığı yüksek görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermesi örgüt iklimini olumlu algılamasıyla bağlantılıdır.

Aynı zamanda geçici bir işçinin kalıcı olma umudu yoksa bu davranışları sergilemek için bir baskı hissetmeyecek ve eğilim göstermeyeceklerdir. Böyle bir durumda işgören daha fazla çaba göstermenin kendisine herhangi bir getirisi olmayacağına inandığı takdirde kendisinden beklenen desteği ve yüksek kalitedeki performansı göstermeyecektir, bunun yerine iş yaratıp meşgul olmayı tercih edecektir. Ki bu örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilemez ve ayrıca örgütün verimliliğine ve etkinliğine katkıda bulunmaz.

Her ne kadar literatürde bu davranışların gönüllü olarak gerçekleştirildiği belirtilse de günümüzde özellikle de işsizlik oranlarının yüksek olduğu dönemlerde işe alım süreçlerinde potansiyel iş görenlerden iş görüşmeleri sırasında istenen fazla mesaiye kalma, iş tanımının dışındaki görevlere açık olma, gerektiğinde diğerlerinin işini tamamlama beklentilerine karşı olumlu yaklaşım örgütsel vatandaşlık davranışını gönüllü olmaktan uzaklaştırmaktadır. Artık örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında tanımlanan birçok davranış işgören tarafından sergilenmesi beklenen davranışlar olmuştur. Gönüllülük esası da bir dereceye kadar geçerliliğini yitirmiştir. Ya da en azından kişinin tamamen kendi arzusu ile gerçekleşmemektedir.

Ayrıca ekonominin makroekonomik olarak kötü bir performans gösterdiği ve Türkiye gibi kayıt dışı ekonominin var olduğu ülkelerde kayıt dışı çalışanların sayısında da artış görülmektedir. Kayıt dışı çalışmada ise zaten yazılı bir iş sözleşmesi olmadığından resmi bir iş tanımı yoktur. Sözleşmeye hukuken bakıldığında, sözleşme hukuki işlem türlerinden biri olup borç ilişkisinin kaynaklarından biridir. Sözleşmenin kurulabilmesi için iki tarafın karşılıklı ve birbirine uygun surette rızalarını beyan etmeleri gereklidir. Fakat ispat ve geçerlilik konularında ise hukuki anlamda şekil belirleyicidir. Hukuki anlamda şekil, bir hukuki işlemin geçerliliğinin ya da ispatının, bu hukuki işlemi kurmaya yönelik olarak açıklanan iradelerin belli bir tarzda ya da belli vasıtalar yoluyla açıklanmasına bağlı olması durumudur. Yani şekil, iradenin belli bir tarzda ya da vasıtayla açıklanmasıdır. Geçerlilik şekli, bir sözleşmenin hüküm ve sonuçlarının geçerli olarak doğabilmesi için gerekli geçerlilik-sıhhat şeklidir. Bu şekil kanuni veya iradi olabilir. İspat şekli ise bir sözleşmenin geçerli olarak hüküm ve sonuç doğurmasını etkilemeyen fakat hukuki bir ihtilafın ortaya çıkması durumunda bu işlemin mevcudiyetinin ispat edilebilmesi için uyulması zorunlu olan şekildir. İş kanunumuza göre sözleşme türlerinden biri olan iş sözleşmeleri ise genel olarak hiçbir şekle bağlı değildir. Fakat bazı tür iş sözleşmelerinin yazılı olarak yapılması zorunludur.

Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde ise işveren, işçiye en geç iki ay içerisinde genel ve özel çalışma koşullarını, çalışma süresi, ücret vb hakkında hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Fakat işsizliğin arttığı ve ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde kayıt dışı istihdam artmakta ve iş kanununda öngörülen bu hükümler bazı işletmeler tarafından uygulanmamaktadır. Bu durum genelleştikçe çalışanların bir iş bulabilmesi için kayıt dışılığı kabul etmeleri zorunlu hale gelebilir. Kayıt dışı bir istihdamda ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebilecek davranışlar işgörenden daha fazla fedakârlık yapmasını ve daha fazla enerjisini işi için harcamasını gerektiren davranışlar olacaktır. Çünkü zaten yazılı olmasa bile biçimsel rol tanımı oldukça ağır olacaktır. Bu rol tanımının ötesinde olacak davranışlar da daha ağır şartları ihtiva edecektir.

Bu nedenlerle ekonomik şartlar örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde şekillendirici bir etkiye sahiptir. Bu şartların örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerek niteliği gerekse içeriği üzerinde şekillendirici bir etkisi vardır. Ekonomik şartlardan etkilenen diğer bir yapı da sendikalaşmadır ve sendikalaşma da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde etkilidir. Makroekonomik etkenlerden biri olan işsizliğin artması ile sendikasızlaştırma, kayıt dışı ekonomi ve taşeron uygulamaları da artmaktadır (Köse, 2003: 38). Sanayii devriminden bu yana endüstriyel ilişkilerde önemli bir yeri olan sendikacılık giderek gücünü yitirmektedir. İşçi örgütlerinden biri olan sendikalar ilk kuruldukları dönemde yasa koyucu tarafından yasaklanmışlardır. Sanayileşmenin ilk dönemlerinde sendikalara karşı olan tepkiler II. Dünya Savaşından sonraki dönemlerde yumuşamış ve sendikalar yasallaşmışlardır. 1970'lerden sonra başlayan post-endüstriyel dönüşüm sonrası sendikasız endüstri ilişkileri sistemi gündeme gelmiştir. 1980 sonrası ise endüstri ilişkileri sistemi oldukça hızlı bir küçülme dönemine girmiştir. İşsiz sayısının artması ve süreklilik kazanması, endüstride ortaya çıkan daralma, hizmet sektöründe çalışan sayısının artması, esnek çalışmanın yaygınlaşması, yeni üretim ve yönetim sistemlerinin gelişmesi gibi nedenler sendikalar için örgütlenme ve temsil zorlukları getirmektedir. Endüstride çalışan mavi yakalı işçinin sendikalaşma eğilimi daha yüksek olmasına rağmen beyaz yakalı işçilerin sendikalaşma eğilimi düşüktür. Beyaz yakalı işçiler sendikal mücadele yerine bireysel mücadeleyi tercih etmektedirler (Şenkal, 1999: 7- 30). Beyaz yakalı işçiler memnun olmadıkları şartlarla karşılaştıklarında şartları iyileştirmek ve örgüte iyileştirme açısından katkıda bulunmak yerine uzmanlık güçleri ve örgütten çok mesleğe olan bağlılıklarından dolayı

şartlarından memnun olacakları işletmelere gitmeyi tercih etmektedirler. Zaten bu işçiler mesleki ve uzmanlık bilgilerini ilerlettikçe ve kendilerini iş piyasasında farklılaştırdıkça işverenler karşısında güç kazanmaktadırlar ve iş yeri seçme şansları artmaktadır. Bu nedenle sendikasızlaşmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri daha çok mavi yakalı işgörenler üzerinde oluşmaktadır. Sendikalar işgörene işyeri, çalışma koşulları ve işi hakkında söz sahibi olabilme hakkı tanımaktadır. Söz sahibi olan işgören katılımcı olacaktır, sahiplik ve aidiyet duyguları ile örgütsel bağlılığı artacaktır. Katılımcı ve örgütsel bağlılığı olan bir işgören bu etkenlerin olumlu etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışını gösterecektir. Oysaki yukarıda bahsedilen unsurlar üzerinde hiçbir söz hakkı olmayan, iş güvencesi olmayan bir işgören olumlu etkilerle örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeyecektir.

Gelişmiş olan ülkelerde işçilerin güç kazanmasıyla ve bilinçlenmesiyle beraber daha önceki baskılar kısmen azalmış, sendikalaşma gelişmiş ve gerekli bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ancak, mevcut şartlar içerisinde özellikle gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelerde iktidarların ve sermayedarların sendikalaşmaya yönelik tepkileri hâlâ devam etmektedir. Bu tür ülkelerde her tür sektörde çalışan bütün iş görenler üzerinde hem iktidarların hem de sermayedarların sendikasızlaşma bağlamında baskıları mevcuttur. Bu baskılar, son dönemlerde gelişen yönetim ve üretim teorilerinin işçi haklarıyla ilgili mükemmel çalışma ve yaşam şartları getirdiği iddia edilerek meşrulaştırılmaya çalışılmakta ve bilimsel olarak da sendikalaşmaya gerek olmadığı imajı verilmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin, üretimin büyük ama katma değer olarak önemsiz bir kısmını az gelişmiş ülkelere kaydırmalarıyla beraber, az gelişmiş ülkelerde çalışan iş görenlerin sendikasız çalışmaları üretimin daha ucuza mal olmasına; dolayısıyla bu ülkelerin gelişmiş ülkelere yaptıkları fason ürünlerin ihracatında ürün fiyatlarının da düşük olmasına fırsat vermektedir. Bu durumda, aslında bir dönem gelişmiş ülkelerde yaşanan sendikalaşma konusundaki baskının, üretimin az gelişmiş ülkelere kaymasıyla beraber bu defa az gelişmiş ülkelerde bilimle de beraber daha rasyonelleştirilerek (sendikalaşmanın yerini aldığı varsayılan İnsan Kaynakları uygulamaları gibi) yaşanması ve sendikasızlaşmanın dolaylı ya da doğrudan desteklenmesi daha çok gelişmiş ülkelerin ve onların sermayedarlarının işine yaramaktadır.

Özetle ekonomik şartlar gerek işsizlik, gerek kayıt dışı istihdam ve gerekse sendikasılaşma yoluyla, örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesi, niteliği ve içeriği üzerinde etkilidir.

1.6. TOPLUM KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK OLGUSU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Prososyal örgütsel davranışlar, fazladan rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı terimleri, içerik olarak ilintili konular üzerinde durmaktadırlar. Örgüt üyelerinin işlerini yaparken örgüt içi huzurun korunmasına, yardımlaşmaya, iş birliği yapmaya, iç girişimciliğe, sistemi korumaya ve geliştirmeye istekliliğe yatkın olmalarını konu edinmektedirler. Örneklendirme için kullanılabilir davranışlar şunlardır:

- İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma
- Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olma
- Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olma
- Kurumdaki değişimleri yakından izler ve değişime ayak uydurmak için çaba gösterme
- Kurum içi toplantılara katılmakta isteklidir ve toplantılarda aktif katılım gösterme.
- İşle ilgili olumsuzlukları göz ardı eder. İş arkadaşlarıyla bu olumsuzlukları konuşmama
- İşle ilgili problemi olan arkadaşlarına yardımcı olmakta istekli olma
- Kendi hareketlerinin diğerleri üzerinde yaratacağı etkiler hususunda hassas olma
- Fazla mesaiye kalma
- Şirket kaynaklarını tutumlu kullanma

Örneklemede kullanılan bu davranışlar her ülkenin yani her farklı kültürün örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında yer almamaktadır. Ülkenin gelenekleri, kültürel yapısı, ekonomik ve hukuki yapısı örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamını etkilemektedir. Mesela şirket kaynaklarının korunması ve tutumlu kullanımı Çin kültüründe yer alırken Batı kültüründe yer almamaktadır. İnisiyatif kullanma, iş

arkadaşlarına yardım, katılım her iki kültürde de ortak olan davranışlardır. Bireyin kendini eğitmesi ve kişisel gelişim için çaba göstermesi özellikle bilgi toplumlarında daha çok ağırlık kazanacak bir örgütsel vatandaşlık davranışı olacaktır (Farh, Zhong, Organ, 2004: 250).

Örgütle toplum arasındaki ilişkiye bakıldığında bu ilişkinin temellerinden biri çalışanlardır. Örgütün birer üyesi olan çalışanlar aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu toplumun da birer üyesidirler. İşgörenler önce toplumun daha sonra hem toplumun hem de örgütün birer üyesi olmuşlardır. Bu nedenle ilk ve temel şekillendirici, toplumun kültürel yapısı ve değerleridir. İşgörenler, bu yapıyı ve değerleri işletmeye gelirken arkada bırakmazlar. İşletmenin örgüt kültürü ile toplum kültürünün uyumlu olması pekiştirici olurken bazı alanlarda uyumsuzluklar göstermesi çatışma ortamı yaratacaktır. İşletmenin örgüt kültürünün bazı alanlarda farklılık göstermesi daha çok uluslar arası şirketlerde görülebilir. Çünkü bu şirketler genellikle asıl kuruldukları merkez ülkenin toplum ve çalışma kültürüne göre şekillenmiş yapısını ve örgüt kültürünü yayıldıkları diğer ülkelerde de uygulamaya çalışırlar. Toplumların yaşayışlarının ve kültürel yapılarının farklı olması halinde bu uyumsuzluğun ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Örgütle toplum arasındaki ilişkinin diğer bir temeli de yasalardır. Devletler toplum yaşamını düzenleyen yasalara sahiptirler. Örgüt ticari olsun veya ticari olmayan bir yapıya sahip olsun, çeşitli yasalar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmek zorundadır. Örneğin ülkemizde borçlar hukuku ve ticaret hukuku (ticari işletme, şirketler, kıymetli evrak, deniz ticareti, sigorta hukuku) ticari faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında uyulması gereken yasaları düzenlemektedir. Bu yasal düzenlemeler de örgüt kültürünün oluşmasında şekillendirici etkiye sahip olacağından toplum ve örgüt kültürü arasında yasalar üzerinden de bir ilişki doğmaktadır.

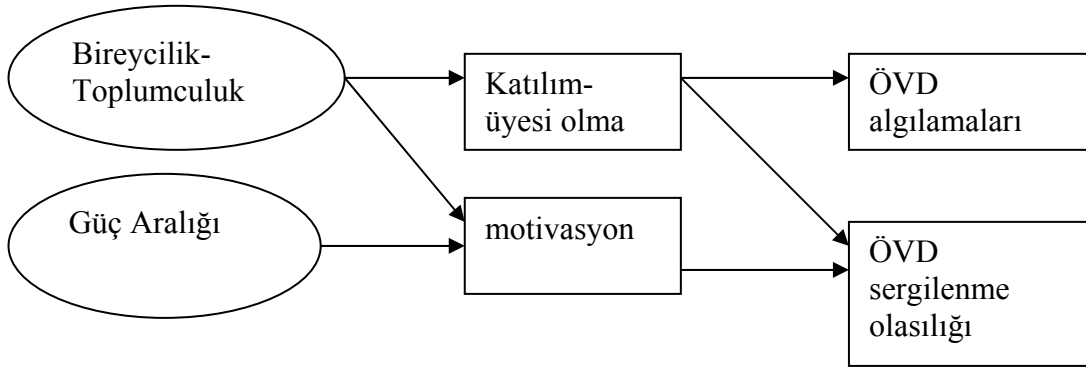
Toplum ve örgüt arasında bir ilişkinin olması dolaylı olarak toplum kültürünün örgütsel vatandaşlık üzerinde de etkili olmasına neden olmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasındaki dört temel öncülde biri de örgüt kültürüdür.

Toplum, örgütü yasalar yoluyla etkilerken örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının da şekillenmesinde etkili olur. Örneğin kapitalist ekonomide rekabet ön planda olacağı için örgüt kültüründe de rekabet önemli bir yer tutacaktır. Yukarıda

belirtilen örnek davranışlardan biri olan “İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma.” davranışı rekabeti engelleyecek ya da tamamen göz ardı ederek sergilenen bir davranış olmayacaktır.

Toplum kültürü, örgütsel vatandaşlık üzerinde şekillendirici ve içerik belirleyici bir etkiye sahip olmakla kalmayıp örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkış nedenleri üzerinde de etkilidir. Bu sebeple, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkış nedenleri toplumdan topluma bazı etkenlerde değişiklik gösterebilir. Bir davranış farklı nedenlerden kaynaklanabilir ya da davranışın sonuçları kültürden kültüre farklı olabilir. Örneğin Umman’da yapılan “Batı’lı olmayan bir içerikle örgütsel vatandaşlık” adlı çalışmada, iş doyumunu, örgütte kalmak için hissedilen mecburiyet ve yaş, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde belirleyici etkenler olarak saptanmıştır (Kuehn, Al-Busaidi, 2002: 120). Toplum kültürünün örgütsel vatandaşlık üzerine etkisiyle ilgili başka bir çalışma da Peine ve Organ’ın “ The Cultural Matrix of OCB” dir. Bu çalışmada Hofstede’in kültür boyutlarından bireycilik-toplumculuk (individualism-collectivism) ve güç aralığının (power distance) örgütsel vatandaşlığın algılanması ve ifade edilmesinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda, örgütün etkinliğine katkıda bulunacak bir davranış, işgörenlerin kendilerine de avantaj sağlayacağını kabul edilmesi nedeniyle gerçekleşirken toplumculuğun (kolektivizmin) ön planda olduğu toplumlarda ise örgütün iyiliği ve örgüte sadakat esasları ile gerçekleştirilir (Paine, Organ, 2000: 48). Burada neden ya da davranışı gerçekleştirici güdü farklı iken, davranışın sonucu her iki toplum için de örgütün etkinliğidir. Bireyci toplumlarda terfiye katkı güdüleyici olurken toplumcularda ise grubun bir parçası olma ve bu durumu koruma güdüsü tetikleyicidir. Fakat tüm toplumcu (kolektivist) toplumlarda bağlılık gruba ya da çalışılmakta olan örgüte olmayabilir. Grup olarak kabul edilen aile olduğunda, ailenin iyiliği için daha iyi şartlarda bir iş bulunması halinde kolayca iş değiştirilebilir. Örneğin geleneksel Çin’de bu durum geçerlidir. Bu gibi farklılıklar güç aralığı boyutunda da görülmektedir. Özellikle katılımcılık ve inisiyatif kullanıp söylenenden daha fazlasını yapmaya yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarında bu farklılıklar gözlemlenebilir. Hem işgörenler açısından hem de yöneticiler açısından algılamalarda farklılıklar olasıdır. Yüksek güç aralığı örgütsel vatandaşlık üzerinde sınırlayıcı etkiye sahiptir.

Aşağıdaki şekilde iki boyutun ÖVD ile ilişkisi şekilsel olarak gösterilmiştir.



Şekil1.1: Etkileme Süreci

(Paine, Organ, 2000: 50)

Özet olarak toplum kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkış nedenleri ve içerikleri üzerinde etkilidir. Ayrıca bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları da toplumdan topluma değişmektedir.

Ülkemiz söz konusu olduğunda yönetim ve örgütsel davranış bağlamında Türk kültür ve değerleri üzerine yapılan az sayıdaki ve pek kapsamlı olmayan çalışmalarda; Türk toplumunun dini değerlerinin örf, adet ve geleneklere yansıdığı (esasen bu Batı toplumlarında da görülen bir unsurdur) görülmüş, birlik ve bütünlük ihtiyacı duyulması, yönetici otoriteye bağlılık, geçmişte kurulmuş devletlerden bu yana güçlü ve dinamik bir ordu yapısı nedeniyle hiyerarşik ve disipline dayalı merkeziyetçi bir kültür, bürokratik teamüllere yatkın olma, grup yaşamına endeksli-paylaşımçı vb unsurlar tespit edilmiştir (Şahin, 2005: 179- 182). Küreselleşme, diğer kültürlerden etkilenme, var olmak için güvenlik kaygılarının yerini ekonomik kaygıların alması ya da bu kaygıların daha etkili olması gibi faktörlerin bu unsurları nasıl etkilediği ve bu etkilerin iş yaşamındaki değerleri nasıl değiştirdiği üzerine de uygulamalı ve teorik çalışma sayısı çok sınırlı kalmıştır.

Şahin çalışmasında, Türk yönetim tipi ve Japon yönetim tipini karşılaştırırken Türk yönetim tipinin yönetsel değerlerini şöyle sıralamaktadır: Merkeziyetçi yapı, otoriter yönetim, bilimsellikten ve bilgi edinmekten yoksun yönetim, hizmet sunumunda eş-dost ilişkisinin öne çıkması, değişikliklere direnme, stratejik planlama yapmaktan ve geliştirmekten uzak olma, yetki devrine sıcak bakmama, bireysel sorumluluk, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, şeffaflıktan kaçınma, statü sembollerine önem

verme, üst yönetimin rutin işlerle de uğraşiyor olması ve örf ve adetlere bağlılık (Şahin, 2005: 194- 195). İşe yönelik değerler üzerinde kültürel farklılıkları tespit amacıyla Rusya, Kazakistan ve Türkiye’de yapılmış çalışmada Ergeneli ve Temirbekova Türklerin iş güvencesini ve çalıştıkları firmanın prestijini önemsediklerini tespit etmişlerdir (Ergeneli, Temirbekova, 2006: 19).

Türk toplumu, Osmanlı yükselme döneminde tımar, lonca ve ahilik sisteminin egemen olduğu toplumdan itibaren sırasıyla Osmanlı’nın son dönemlerinde kısıtlı sayıda ve büyük çoğunluğu yabancıların elinde bulunan sanayi kuruluşlarının ortaya çıkmasının etkileri, Cumhuriyet’le birlikte devlet eliyle sanayileşme çabalarının ve sonrasında tek partili yaşamdan çok partili yaşama geçişin etkileri, askeri darbelerin etkileri, dışsal olarak soğuk savaşın bitmesinin, küreselleşmenin etkileri, bilgi ve iletişimdeki hızlanmanın etkileri sonucu sürekli değişmektedir (Yazıcı, 2002: 229- 245). Osmanlı kimliği dine dayalı bir kimlikken, Cumhuriyet sonrası seküler bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Oluşturulmaya çalışılan bu yeni yapıya yönelik en temel eleştirilerden biri bunun elitler tarafından gerçekleştirilmek istenmesidir. Din temelli bir yapıdan vatandaşlık bağına dayanan bir ulusal yapıya geçilmek istenmesine rağmen daha ileriki tarihlerde tekrar İslami değerler kimlik tanımında ön plana çıkmış ve otoriter ve ulusal odaklı değerler eğitim yapısıyla ilişkilendirilmiştir (Hortaçsu, Cem-Ersoy, 2005: 108- 110). Bu yapı ise kimlik ve değerler konusunda zaman zaman karmaşa yaratmaktadır. Bu karmaşanın etkileri iş yaşamında da görülmektedir. Örneğin özel finans kurumları yasal olarak banka statüsüne sahip olsalar da genel olarak kabul görmüş bankacılık hizmeti vermemektedirler. Bu hizmeti İslami değerlerin faiz konusundaki bakış açısına göre icra etmemektedirler.

Tarihsel süreç içinde oluşan değişim işgörenlerin işe yönelik değerlerini de değiştirmektedir. Yukarıda bahsedilen siyasal ve toplumsal değişimler yanında eğitim sistemindeki yapıdan kaynaklanan değişikliklerden birinin de, önümüzdeki yıllarda küçük yaştan itibaren sürekli sınavlardan geçen ve bu sınavlarda diğerleriyle girdiği sıralamaya göre başarıya ulaşan, bu nedenle daha rekabetçi tutum sergileyen bireylerin çalışma hayatında daha yoğun yer tutması olabilir. Bu bireylerin küçük yaştan itibaren rekabet duygusuyla iç içe büyüdüğü düşünüldüğünde iş hayatında da bu tutumlarının devam edeceği söylenebilir.

Ülkemizde toplum yaşamında görülen değişimlerden biri de aile yapısındaki değişimdir. Tarımsal faaliyetlerin ağırlıklı ekonomik faaliyet olması sonucu geniş aile

tipine sahip olan ve aile içi dayanışmanın zorunlu olduğu toplum, sosyo-ekonomik gelişmeler nedeniyle tarımdan sanayileşmeye kayma ve şehre göç olgularının gerçekleşmesi ile egemen aile tipinde de bir değişimle karşılaşmış ve bu değişimle geniş aileden çekirdek aileye geçmiştir (Eroğlu, 2004: 99). Geniş ailede otoriter güç ile çocuklar arasında güç aralığının çekirdek aileye göre daha yüksek olduğu varsayımıyla, çekirdek aile ortamında yetişen bireylerin birer işgören olarak yöneticilerine bakış açılarının daha farklı olacağı söylenebilir. Güç aralığının daha düşük olduğu bir ailede yetişen çocukların ailedeki otoriter güce bakış açıları ve iş yerindeki otoriter güce bakış açıları paralel olacağından yöneticileri ile kendileri arasında gücün dağılımına bakış açıları kendilerinden önceki nesillere göre daha farklı olan bireyler iş hayatında yerini almaktadır.

Ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında özellikle uygun ölçek geliştirme ve yapısal geçerliliği sağlamaya yönelik çalışmalar devam Geert-Hofstede'in yaptığı çalışmalar da ülkemizde toplum yaşamı ve kültürel değerlerimizle ilgili veriler sunmaktadır. Hofstede'in yaptığı çalışmada 74 ülkeye ait kültürel değerler beş boyuta göre incelenmiştir. Bu çalışmaya göre Türkiye güç aralığının ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir toplum kültürüne sahiptir. Bu sonuç ise yasalar, kurallar, düzenlemeler ve kontrollerle belirsizliğin azaltılmaya çalışıldığı, yüksek derecede kural yönelimli bir toplum yapısının oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu yapı, güç ve varlık dağılımındaki eşitsizliğin toplum içine yayıldığı bir toplum yaratmaktadır. Yaratılan bu toplum yapısında liderler en yüksek güce ve otoriteye sahip olup bu liderler tarafından geliştirilen yasa ve düzenlemeler de liderlerin kendi liderlik ve kontrollerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bireycilik-toplumculuk (individualism- collectivism) ve erkeksilik-kadınsılık boyutlarında ise çoğunlukla Müslüman nüfuslu ülkelere göre az da olsa daha yüksek puanlar alınmıştır (Hofstede, 2007, geert-hofstede.com). Bu sonuçlarla Şahin'in ortaya koyduğu yetki devrine sıcak bakmama, sorumluluktan kaçma, biçimsel denetim, şeffaflıktan kaçınma, statü sembollerine önem verme, hiyerarşik ve disipline dayalı merkeziyetçi bir kültür, bürokratik teamüllere yatkın olma, grup yaşamına endeksli-paylaşımçı sonuçları uyum göstermektedir.

Bu gibi çalışmalardan elde edilen veriler ile ülkemiz toplum yapısının ve kültürel değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde oluşturacağı karakteristik

etkilerin belirlenmesinin, geliştirilen ölçeklerde kullanılan ilgili davranışları tespit etmeye yönelik soruların seçiminde önemi ve etkisi oldukça yüksektir.

Ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında özellikle uygun ölçek geliştirme ve yapısal geçerliliği sağlamaya yönelik çalışmalar devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLGUSU

İşletmelerin sadece makine ve teçhizatlardan oluşmadığının, işgörenlerin de üretimin etkin birer parçaları olduğunun kabul edilmesiyle birlikte davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir. Daha sonra bilimde kat edilen gelişmeler ve teknolojinin ilerlemesi, dış çevreyle olan bağın artması, sistem yaklaşımı teorilerinin ortaya koyulmasıyla sonuçlanmıştır. Organizasyon ve yönetim alanında ilerlenilen yolda atılan adımlardan biri de örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar olmuştur. Bu çalışmada da diğer çalışmalarda olduğu gibi önce kültür kavramından yola çıkılacak kültür tanımlanacak ve açıklanacak daha sonra da örgüt kültürünün tanımlanmasına ve açıklanmasına yer verilecektir.

2.1. KÜLTÜR TANIMI VE KAVRAMI

Administrative Science Quarterly 'de yayınlanan "Örgütsel kültürleri incelerken" makalesiyle literatüre giren örgütsel kültür kavramı, özellikle ABD gibi karma nüfusa sahip ülkelerde farklı kültürlere sahip insanların bir arada çalışması nedeniyle önem kazanmış bir konudur. Örgüt kültürü, kurum kültürü ve işletme kültürü adı altında konuyla ilgili pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu alanda çalışmalar yapılırken örgüt üyelerinin aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu toplumun da üyeleri olmalarından dolayı toplum kültürü ve örgüt kültürü arasındaki ilişkisellik üzerinde de durulmuştur. Bu nedenle antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi disiplinlerinden faydalanılmıştır. Örneğin kültür kavramını açıklanmasında antropolojiden yararlanılmıştır.

Kültür kelimesinin kökeni Latineden gelmektedir. İlk toplumların temel faaliyetlerinden olan tarımla ilgili bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Tarımla ilgili bir terim olmasının altında yatan sebep kültürün şekillendirmeye dayalı olmasıdır. İnsanların doğal çevreleri üzerinde şekillendirici etkileri ilk tarım alanında olmuştur. İnsanlar, toprağı ekip biçmekle üretim süreci üzerinde kontrol sahibi olmuşlardır. Toprağı verimlileştirmek için çalışma anlamı ile doğan kültür, toplum yaşamının daha karmaşık bir yapı almasıyla anlamını genişletmiş ve sadece toprağı değil hayatın diğer alanlarını da içine almıştır. Toprağı işlemek bitki yetiştirmek anlamlarından başlayarak bugün kültür için yapılan diğer tanımlamalara bakıldığında kültürün insan hayatındaki yerinin gelişim süreci görülebilir._ Günümüzde kültür kelimesinin sözlük anlamı

şöyledir: Bir topluluğun tinsel özelliğini, duyuş ve düşünüş birliğini oluşturan gelenek durumundaki her türlü yaşayış, düşünce ve sanat varlıklarının tümü (Türk Dil Kurumu, 1981: 532).

Sosyoloji ve yönetim alanlarında kültür ile ilgili çok sayıda farklı tanım kullanılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

Koçel'e göre kültür tanımı öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2003: 30).

Weber'e göre ise kültür bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların karmaşık bir bütünüdür (Webber, 1969: 67).

Diğer bir tanıma göre kültür bir toplumun bireylerinin sergilediği düzenli eylemlerle davranış kalıplarını, nesnelere, aletler ve aletlerle yapılan eşyaları, düşünceleri, bilgi ve inançları, tutum ve değerleri içeren yaşam biçimlerinin bütünüdür (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998: 19).

Tosun ise kültürü birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin bütünü olarak tanımlamıştır (Tosun, 1990:141).

Kağıtçıbaşı' na göre kültür belirli bir toplumun hayatlarından doyum sağlayabilmek için başardıkları tüm bilgi, inanç, sanat, ahlak, yetenek ve alışkanlıklarla, toplumsal kuramlar kapsamıdır (Kağıtçıbaşı, 2004: 105).

Ertürk ise kültürü faaliyetleri sürdürüldüğü toplumdaki değerler arasındaki ilişkiyi kapsayan, davranış biçimi, rol ve standartları kapsayan kavram olarak tanımlamıştır (Ertürk, 2000: 78).

Bozkurt'un tanımına göre kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır (Bozkurt,

1996: 90). Bu tanım örgüt kültürü tanımına en yakın tanımdır ve ileriki bölümde tekrar ele alınacaktır.

Yukarıda yer verilen tanımlara ek olarak birçok tanım mevcut olmakla beraber bu tanımlardan da görüldüğü üzere tek ve ortak bir tanımı 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 açısidir ve toplumlar için ayırt edici bir özelliktir. Bu bakımdan toplumdan topluma 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.

Tüm bu özelliklerin yanı sıra kültür şekillendiricidir. Toplumların ekonomik faaliyetleri, üretim tarzları, toplumsal yaşayış, hukuki sistem, eğitim, siyasi yaşam, sanat üretimi üzerinde şekillendiricidir (İrmiş, 1995: 90- 93). Kültür aynı zamanda bir kimlik olduğundan kültürün şekillendirici etkisi toplumlar arası ilişkilerde güç mücadelelerine dönebilmektedir. Çünkü özellikle küreselleşen dünyada toplumlar arası ilişkilerde kültür alışverişi ve bazen de sadece alış kaçınılmaz olmuştur. Bu sürecin toplum kimliği üzerinde zedeleyici etkisi ise bazı toplumların dillerini, yaşam biçimlerini korumak için daha fazla çaba göstermeleriyle sonuçlanmaktadır. Toplumlar arası kültür alışverişinde en etkili araçlardan biri teknolojidir. Fakat teknolojik ürünlerin kullanımında ise toplumlar arası farklılıklar mevcuttur. Örneğin cep telefonu teknik olarak dünyanın her yerinde aynı özelliklerle piyasaya sunulmuş olsa bile cep telefonu kullanımında konuşma sıklığı, uzunluğu, mesajlaşmanın kullanılması vb konularda toplumlar arası farklılıklar vardır. Burada bu farklılıkları yaratan kültürün şekillendirici etkisidir.

Toplumlar gibi örgütlerin de bir kültürleri vardır. Örgütler kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini toplumlardır. Bu mini toplumların kendilerine ait bir kültürleri vardır ve buna örgüt kültürü denmektedir.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

Kültürün birden fazla tanımı olduğu gibi örgüt kültürünün de farklı tanımları vardır.

Örgüt kültürü: Grubun dış çevresine uyum ve içsel bütünleşmesine ait problemleri çözdükçe öğrendiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen ve bu nedenle de yeni

üyelere problemlere yönelik olarak doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılan kabuller biçimidir (Schein,1989: 12).

Bozkurt ise bu tanıma bazı eklemelerde bulunmuş ve örgüt kültürünü “Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadeler” olarak tanımlamıştır (Bozkurt,1996: 90).

Örgütteki grupların ve bireylerin davranışlarını güçlü bir biçimde şekillendiren normları yaratan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış beklentiler, değerler ve inançlar kalıbı örgüt kültürüdür (Schwartz, Davis, 1981: 33).

Örgüt kültürü; literatürde kullanılan diğer ismiyle kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997: 25).

Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgudur (Dahler, 1994: 3).

Bu tanımlara ek olarak örgüt kültürü aklın kolektif bir şekilde programlanması, örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlar, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi gerektiğine ilişkin inançlar bütünü; inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modeli; örgütteki işler konusunda bir grup insanın sürekli biçimde paylaştığı duygular vb tanımlar sayılabilir.

Tüm bu tanımların ortak noktaları örgüt kültürünün örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünü olması, bu değerler bütünüün örgüt üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesi, zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve son olarak da sembollerin bunlara yüklenmiş anlamların kültürel unsurlar arasında yer alıyor olmasıdır.

2.2.1.Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü de toplum kültürünün önceki bölümde belirtilen özelliklerini taşır. Örgüt kültürünün özelliklerine dair de çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bunlardan birine göre örgüt kültürü ayırt edici, kararlı bir yapıya sahip, sembolik, bütünleştirici, kabul görmüş bir olgudur ve üst yönetimin yansımasıdır (Newstorm, Davis, 1993: 59). Örgüt içinde bireyler arası etkileşim modelleri, kullanılan dil, imge ve temalar gözlemlendikçe örgüt kültürünün özellikleri ortaya çıkacaktır. Toplumların tarihleri, kültürlerinin oluşumunda etkili olduğu gibi şirketlerin tarihleri ve geçirdikleri krizler örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. Ortak değerler ortak inançlar, ortak anlam ve anlayış örgüt kültürünün içeriğini oluştururlar.

Bir başka sınıflandırmaya göre örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkan davranışsal kalıplar şeklindedir. Grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir (Eren, 2004:138- 139).

Diğer bir sınıflandırma ise şöyledir: Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir. Örgüt kültürü mükemmelliğin ödüllendiricisi olabilir, bir dizi tasdiktir. Kültürel tasdikler kendi kendilerini gerçekleştirme eğilimindedirler. Örgüt kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar. Üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırmaktadır. Karşıt değerlerle denge içindedir. Siberetik bir sistemdir. Bir modeldir ve bir iletişimdir (Turner, 1990: 12).

2.2.2.Örgüt Kültürünün İşlevi

Örgüt kültürünün işletme üzerindeki etkilerine dair çalışmalar gerçekleştirilmiştir. İşletmenin etkin ve verimli işletilmesine yönelik olarak örgüt kültürünün işlevi üzerinde durulmuştur. Bu işlevler örgütsel denetim ve eşgüdüm sağlama, çalışanların kurumla bütünleşmelerine yardımcı olma, işgörenlerin davranışları üzerinde biçimlendirici olma, normların kabul edilmesini ve öğrenilmesini sağlayarak kurallara uyum sağlamaya yardımcı olma vb dir (Bakan, Büyükeşe, Bedestenci, 2004: 30- 32). Örgüt kültürünün işlevi konusunda en genel ve kapsamlı belirlemeyi Schein'in tanımında görmek mümkündür. Dış çevreye uyum ve içsel bütünleşmeye dair her amaç örgüt kültürünün işlevidir. Yani işletmenin dış çevresine uyumu ve içsel bütünleşmesi örgüt kültürünün temel ve en genel işlevidir. Dış çevreye uyum için stratejilerin belirlenmesi ve bunların

uygulanması örgüt kültürü ile uyumlu olmak durumundadır. İçsel bütünleşme sürecinde örgüt kültürünün öğrenilme, yeni katılanlara aktarılma, davranışsal kalıplar içirme gibi özellikleri işlevsel hale gelir.

2.2.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü iç ve dış çevre ile karşılıklı etkileme ve etkilenme ilişkisine sahiptir. Örgüt içinde kurulacak yeni sistemler, politikalar vs. 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). Daha sonra ise çeşitli iç ve dış çevre faktörleri 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, Büyükbeşe, Bedestenci, 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.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür, insanların birbirleriyle etkileşime girdiklerinde gözlenen davranış düzlemlerini, grup normlarını, grup tarafından desteklenen değerleri, resmi filozofiyi, ideolojik prensipleri, işlerin yapılaş şekliyle ilgili kuralları, belli görevlerin gerçekleştirilebilmesi için yerleşik kabul edilen yetenekleri, düşünme alışkanlıkları, zihinsel modelleri, grubun kendini karakterize ettiği fikir, duygu ve görünümleri kapsamaktadır. Örgüt içinde kullanılan dil de tüm bunların ifade aracı olarak örgüt kültürünün kapsamında yer alır.

Bu çalışmada nispeten daha ayrıntılı olarak bahsedilecek olan örgüt kültürünün kapsamında olan kabullenim, norm, değerler ve iklimden önce örgüt kültürü öğeleri ve örgüt kültürü ile ilişkili bazı kavramlara yer verilecektir.

2.3.1.Örgüt Kültürü Öğeleri

Kültür ve örgüt kültürü tanımında tek ve net bir tanım olmadığı gibi öğeler veya unsurlar üzerinde de tek bir sınıflandırma ve liste yoktur. Farklı kaynaklarda farklı listelere rastlanılabilir.

Bu listelerden birine göre örgüt kültürü öğeleri: temel değerler, inançlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, temel sayıtlılar (varsayımlar), normlar, artifaktlar, dil, hikâyeler ve mitler, semboller, törenler, ayinler, adetler (ritüeller), fiziki çevre, davranış kurallarıdır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 35- 64). Bu listede yer alan artifaktlar Schein'a göre örgüt kültürünün bir katmanıdır. Örgüte yeni katılan birinin veya dışarıdan bir ziyaretçinin örgüt kültürüne yönelik olarak algıladığı ilk örgüt kültürüdür. İlk anda gözlemlenen fiziksel çevre ve işgörenler arasındaki ilişkidir. Yani bir örgüt kültürü öğesinden ziyade katmanıdır. Yine bu listede yer alan ayinlere yönelik açıklamada ayinler kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenler olarak tanımlanmıştır. Örnek olarak da hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar gösterilmiştir. Fakat ayin kelimesi anlam olarak dinsel amaçlı törenlere daha yakındır. Şirket içinde hissedarlarla yapılan toplantılarda diğer tüm toplantılar gibi örgüt kültürünün yansımalarını taşır.

Bir başka listeye göre örgüt kültürünün unsurları normlar, örgüt değerleri, varsayımlar, davranış düzenleri, örgüt felsefeleri, örgütün gidişatını belirleyen kural ve prensipler, örgüt iklimi, yönetim stili ve örgüt yapısıdır (İrmiş, 1995: 101- 102).

Diğer bir liste ise örgütün tarihini, değerleri ve inançlarını, örgütü açıklayan hikâye ve mitlerini, örgütün kültürel şebekesini, adetlerini, geleneklerini, törenlerini ve örgütün kahramanlarını içermektedir (Akıncı Vural, 2003: 42- 43). Bu listedeki değerler ve inançlar örgüt içindeki başarıyı tanımlayan ve standartları koyan kavram ve inançlar; kültürel şebeke informel yapı yani açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi; kahramanlar ise örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi görenler olarak tanımlanmaktadır.

Bu listelerde ortak olarak yer alan öğeler değerler, varsayım-sayıltı-kabullenim, normlar-davranış düzenleri, örgüt içindeki yaşayış (gelenek görenek, törenler vb.) ve inançlar olarak sayılabilir.

2.3.2. İlişkili Kavramlar

Örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar olarak örgüt kimliği, örgüt ideolojisi, örgüt imajı, örgütsel değişim ele alınacaktır.

Örgüt kimliği: Örgüt kimliği hâkim örgüt kültürüne dayanır. Bilinçli bir şekilde oluşturulur. Örgütte homojen bir kültür olması durumunda örgüt üyeleri kendilerini örgüt kimliği ile tanımlarlar (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 68- 69). Örgüt kimliği örgütün dış çevreye karşı kendini yansıtırken kullandığı tablodur. Örgüt kültüründen uzantılar taşır ve ondan kopuk olamaz. Aksi halde bu sadece kâğıt üstünde yapılan bir tanımlama olmaktan öte gidemeyecektir.

Örgüt ideolojisi: Örgüt felsefesi ya da kurum ideolojisi temel inanış ve değerlerden oluşan kurumsal düşünce biçimidir. Örgüt üyelerinin davranışlarına referans kaynağı olurlar. İşletmeler, misyonlarını belirlerken örgüt ideolojisinden yola çıkarlar ve örgüt ideolojisinden izler taşıyan ifadeler kullanırlar. En karlı olmak, en büyük pazar payına sahip olmak, en iyi hizmet kalitesine ulaşabilmek, en yaygın olmak vb misyon ifadeleri örgüt ideolojilerinin birer yansımasıdır.

Örgüt imajı: İmaj çağımızın en çok kullanılan kelimelerinden biri olmuştur. Örgüt imajı da kimlik gibi işletmenin faaliyet gösterdiği çevresine yönelik kavramlardan biridir. Sadece reklâm kampanyaları ve ürün tanıtımlarında kullanılan firma tanıtımından öte sosyal faaliyetlere katılım ve destek de imaj yaratmada ve beslemede etkindir. Günümüzde birçok firma da bunu kullanmaktadır. Örneğin Turkcell ve genç kızların eğitimlerine devam etmelerine yönelik gerçekleştirilen kampanya bunlardan biridir. Örgüt imajı için halkla ilişkiler bölümü ya da dışarıdan outsourcing yoluyla çalışılan bir halkla ilişkiler firması çalışmalar yürütmektedir. Belki de örgüt imajı için örgüt kimliğinin görsel imgeleridir denebilir.

Örgütsel değişim: Çevre değiştikçe çevrenin etkisiyle örgütler de değişeceğinden örgütsel değişim örgüt kültürü ile yakından alakalı bir kavramdır. Çünkü örgüt kültürü de çevrenin değişimiyle birlikte değişime uğrayacaktır. Çevresel değişimlerin teknolojinin gelişimiyle ve küreselleşmeyle birlikte hız kazanmasıyla örgütsel değişim de üzerinde çokça çalışılan konulardan biri olmuştur. Bu çalışmalar değişimin varlığının yokluğunun gerekliliğinden öte nasıl olması ve istenilen yönde bir şekillenmeye ulaşmaya yöneliktir. Değişim sadece çevreden kaynaklanmaz. İçsel kuvvetler de

değişime neden olabilir. Fakat değişim her zaman istenilen ve çok olayca gerçekleşen bir olgu da değildir. Değişime karşı direnç de olabilir.

2.3.3. Örgüt Kültürü Kapsamı: kabullenim, norm, değerler ve iklim

Örgüt kültürü örgüt içinde paylaşılan, yerleşmiş ve oturmuş öğeleri kapsar. Bu öğeler derinleştikçe soyut ve görünmez olurlar. Örgüt kültürü tabakalı bir yapı olarak düşünüldüğünde en üstte “artifakt” – insan eliyle yapılmış yapılar vardır. Bunlar kolayca fark edilebilen ve gözlenebilen ama anlamlarının ise aynı şekilde kolayca tespit edilemediği öğelerdir. Problemlerin çözümü için belirtilen öneriler başarıya ulaştıkça düşünsel bir çevrimden geçip paylaşılan değerler ve inanışlar haline gelecektir. Bu değerler ve normlar örgüt kültüründeki ikinci tabakadır. Bu değerlerin işlediği görüldükçe geçerlilikleri tekrar tekrar ele alınmayacak ve tartışılmayacaktır. Bu sürecin ardından geçerlilikleri tartışılmayan değerler kabul edilip benimsenerek en alt düzeydeki tabakayı oluşturur (Schein, 1989: 15- 30). Schein bu en alttaki tabaka için “basic assumption” terimini kullanmıştır. Assumption kelimesinin Türkçe meali her ne kadar varsayım olsa da bu çalışmada terimin Türkçe karşılığı olarak kabullenim kelimesi kullanılacaktır.

Kabullenim: Bu kavramı anlatmak için birçok kaynakta kabullenim yerine varsayım kelimesi kullanılmıştır. Varsayım kelimesinin TDK sözlüğündeki anlamı “deneylerle henüz yeter derecede doğrulanmamış ancak doğrulanacağı umulan teorik düşünce, faraziye, hipotez” ‘dir. Kabullenmek ise kabul etmek, benimsemek olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2006). Kabullenimlere dair tanımlar bunların sorgulanmadığı ve bilinçaltına yerleşmiş olduğu üzerinde durmaktadır. Bu nedenle varsayım kelimesinin terimin tam karşılığını vermediği düşünülerek bu çalışmada benimsemek manasındaki kabul etmekten türetilen kabullenim kelimesi tercih edilmiştir. İlgili tanımlardan birine göre kabullenim bilinçdışı düzeye itilmiş var olma ilkeleridir (Bozkurt, 1996: 91). Deneyimler sonrası geçerlilikleri kabul edilmiş ve artık geçerliliği sorgulanmayan ilkelerdir. Değiştirilmeleri oldukça güçtür ve üyelerce sorgulanmazlar (Schein, 1989: 22). Kabullenimler bilinçli olarak fark edilsin veya fark edilmesin örgüt üyeleri tarafından işlevliliği ve geçerliliği sorgulanmayan temellerdir. Bu nedenle de değerler ve normlar üzerinde şekillendirici etkiye sahiptirler. Kültürün değişkenleri içerisinde özellikle kabullenimler diğerleri üzerinde yönlendirici ve belirleyicidirler. Örgüt üyelerinin nasıl düşüneceklerine, algılayacaklarına ve hissedeceklerine rehberlik ederler.

Norm: Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığına ve o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi verir (Bozkurt, 1996: 91). Davranışı etkileyen bu öğeler sosyal sistemi kurumsallaştırır ve güçlendirirler. Örgüt kültüründe normlar uyulması gereken davranışları belirlerler. Normlar yazılı olmayan kurallardır. İş görenin davranışlarının onaylanması veya onaylanmaması ile ilgili ölçütlerdir.

Normlar belirgin ve yol göstericidir. Yazılı olmayan bu kurallara uyulmaması durumunda kişi cezalandırılır.

Yazılı kurallar ise genel olarak iş hukukuna dayalı olarak iş sözleşmelerinde açıkça belirtilen kurallardır. Ayrıca iş sözleşmelerinde tümü belirtilmese bile bu kuralları kişinin bildiği kabul edilir. Örneğin alkollü olarak iş yerine gelinmeyeceği veya mazeretsiz devamsızlık yapılmaması gerektiği gibi. Bu tip kurallar yazılı olarak iş sözleşmesinde belirtilmese bile iş hukukunda işgörenin yapmaması gereken davranışlar olarak gösterilmiştir. Bu kurallara riayet etmediği durumda da işgören iş akdinin sona erdirilmesi, ücretinin kesilmesi vb cezalarla karşılaşacaktır.

Değer: İnanışlara dayalı bir önem standardı olan değerler ise iyi, kötü, doğru, yanlış ayırımını yapmaya yarar. Davranışın amacı bir ihtiyacı karşılamaktır. Değerler ise bu esnada tercih edilecek yolları gösterir. Araçsal değerler yetkiye ve doğruluğa odaklanır. Yetki yeteneklere doğruluksa karaktere odaklanır (Hultman, 2005: 34). İyi, kötü, doğru yanlış anlayışlarının oluşmasında ve şekillenmesinde etkili psikolojik yapılar olan değerler sosyal boyutun bir parçasıdır.

Örgütlerde değerler üzerine yapılan ilk araştırmalar 1960'larda Rokeach tarafından yapılmıştır. Rokeach değerleri bir hiyerarşi sıralamasında çok önemli olandan az önemli olana şeklinde sıralayarak incelemiştir. 90'lı yıllarda Schwartz ise değer yapılarını tanımlayarak incelemiştir. Günümüze kadar da değerlerin örgüt içindeki işlevi ve etkileri üzerine niceliksel ve niteliksel birçok araştırma yapılmıştır. Kabanoff ve Daly bu çalışmalarında teorideki bu örgüt tiplerinin pratikte de olup olmadıklarına ve değişimin bu örgüt tiplerinde nasıl gerçekleştiği üzerinde incelemeler yapmışlardır (Kabanoff, Daly, 2002: 92 – 95).

Kişiler genellikle değerlerinin sorgulanması durumunda savunmacı bir tutum takınırlar. Bu sorgulamayı hakaret olarak algılayabilirler. Fanatik bir bağlılıkla kendi değerlerinin tek doğru ve en iyi olduğuna inanırlar (Hultman, 2005: 33). Bu durum bir

örgüt için geçerli olduğunda değerlerin incelenmesi önem taşır; çünkü örgüt değerleri kararlar, öncelikler, stratejiler, davranışlar, planlar üzerinde etkili olacaktır. Bir kere kabul edilip benimsediklerinde kişilik ve örgüt kültürü üzerinde yönetici bir etki sahibi olacaklardır.

Değerler yaşayan ve yeterli olmak durumundadırlar. Aksi halde değişen çevre koşulları karşısında uyum gösteremeyeceklerinden örgütün performansına olumsuz etki edecekler ve bu sürecin sonunda terk edileceklerdir.

Örgüt içindeki alt grupların tümü tarafından kabul edilen değerler örgütün çekirdek değerlerini oluştururlar. Çekirdek değerler dışındaki değerler ise her alt grup tarafından kabul görüp benimsenmiş olmayabilirler (Rekom, Riel, Wierenga, 2006: 180- 181). Örgüt içinde ve örgüt üyeleri arasında farklı değerlerin olması kaçınılmazdır. Her bölümün farklı fonksiyonlara ve bu fonksiyonun gereklerini yapabilmek için farklı çalışma şartlarına sahip olması örgüt içi değerlerin farklılık göstermesini gerektirir.

Değerlerin bireysel ve sosyal boyutları ilişkili olup birbirini karşılıklı olarak etkilerler (Argandona, 2003: 16). Bu etkileşim örgütsel vatandaşlık davranışında ülkeden ülkeye toplumdan topluma farklılık görülmesi ile sonuçlanır.

Değerler normsal olup nasıl davranmamız gerektiğini söylerler. Sonuca yönelik değerler amaçlardır, genellikle daha evrensel ve soyut olup daha az değişirler. Araçsal değerler ise somut ve görecelidirler. Fakat araçsal olma ve sonuca yönelik olma arasındaki ayrım pek de keskin değildir. Duruma göre bir değer araçsal olurken, başka bir durumda sonuca yönelik de olabilir (Argandona, 2003: 18).

Örgüt üyelerinin değerleri ile örgüt değerleri farklı içeriklere sahip olabilirler (Argandona, 2003: 19). Bu nedenle aynı toplumda farklı örgüt kültürüne sahip işletmeler vardır. Toplum üyelerinin ortak bir değer yapısı olmasına rağmen örgütlerde bazı değerler daha ön planda ve önemli olarak kabul edilir ve farklı yapılar oluşur.

Bir örgütte değer sistemi üzerinde bir şekillendirme yapılmak istendiğinde öncelikle var olan değerler tanımlanır. Sonra ihtiyaç duyulan değerler belirlenir. Bir sonraki adım bu değerleri kişilerin benimsemesini sağlamaya yöneliktir. Değerler kişilere iletilir, kurumsallaştırılır ve katılım sağlanır. Dördüncü adım teorikteki değerlerin pratikte de var olmasını sağlamaktır. Bunun için insan kaynakları politikasının yeniden şekillendirilmesi gerekebilir. Son adım ise tüm projelerde olduğu gibi süreci gözden geçirmektir (Argandona, 2003: 22- 24). Fakat bu çok kolay bir süreç değildir. Değişim

projesini yürüten kişilerin değerleri belirlerken örgütteki diğer kişilerin katılımını sağlamayı amaçladıkları noktanın herkesçe istenmesini ve yeni değerlerin benimsenmesini sağlamaları gerekir. En zor adımlardan biri de kâğıt üstünde ilerlenilen yolun pratikte de gerçekleşmesini sağlamaktır. Yani teoriyi pratiğe dökülmektir.

Değerler ve davranışsal normlar örgüt içindeki kabullenimlerin yansımalarıdır. Normlar ve değerler davranış biçimleri üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içinde biçimlenmesinde ve oluşmasında etkilidirler. Yüksek iş değerleri uyumu ve bireyin iş değerlerine olan inancının kuvvetli olması durumunda yüksek örgütsel tanımlama ve yüksek örgütsel vatandaşlık davranışıyla sonuçlanacaktır (Kraimer, 1997: 435).

İklim: İklim kavramı bireylerce algılanan ve bireylerin davranışlarını gerçekleştirdikleri psikolojik çevreyi tanımlamaktadır (Bozkurt ,1996: 85). Başka bir tanım ise iklimi, fiziksel çevre ve örgüt üyelerinin diğerleriyle, müşterilerle ve dışarıdakilerle etkileşim biçimleri yoluyla grup içinde ifade edilen duygudur şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1989: 9). Schein örgüt iklimini örgüt kültürünün bir bileşeni olarak ele almaktadır. İklim iş görenlerin ortamı nasıl algıladıkları, algıladıkları ve beklentileri arasındaki ilişki olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre iklim bir örgütteki yaratıcılığı, yenilikçiliği güvenliği veya servisi destekleyen politika, uygulamalar ve davranış kalıplarına ait algılamaları temsil eder (Schneider, 1990: 407). İklim, bireylerin örgütün ödül eşitliğine, dürüstlüğüne, lider güvenilirliğine, değişime karşı direncine dair tutumlarıdır (Burton, Lauridsen, Obel, 2004: 69). Örgüt iklimi içsel çevreye yönelik algılamalardır. Bu tanımlardan yola çıkarak eğer olumlu bir örgüt iklimi varsa bunun örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasına olumlu etki edeceği söylenebilir.

Örgüt iklimini ölçmede kullanılan her bir skala modeline göre iklimin boyutları farklılık göstermektedir. Bu modellerden biri olan insan ilişkileri modeline göre iklimin boyutları işgören refahı, otonomi, katılım, iletişim, eğitim, bütünleşme ve üstün desteği olarak belirtilmektedir. İçsel süreç modeline göre ise iklimin boyutları gelenek ve formalizasyondur. Açık sistemler modeline göre esneklik, yenilik, dışa odaklılık, aksettirilebilirliktir. Rasyonel amaç modeline göre ise örgütsel amaçların netliği, çaba, verimlilik, kalite, performans geribildirimidir (Patterson vd, 2005: 385- 386). Tüm boyutlar örgütteki deneyimleri değerlendirmek için değil tanımlamak için kullanılır ve hepsi bir algılama ölçütüdür (Burton, Lauridsen, Obel, 2004: 70).

Stratejilerin uygulanabilirliğinde örgüt iklimi de önem taşıyan elementlerden biridir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler iklim ve strateji arasında uyum olmasına dikkat etmek durumundadırlar. İklim ve performans arasındaki ilişki, iş tatmininin iklim üzerine etkisi alanında çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgüt ikliminin örgütsel verimliliği etkilediği ve iş tatmininin örgüt iklimi üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

2.4.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, bu tür davranışları sağlamaya yönelik dört temel öncülden bahsedilmektedir. Bunlar bireysel özellikler, iş özellikleri, liderlik davranışı ve örgütsel özelliklerdir (Bingöl, Naktiyok, İşcan, 2003: 498).

Bireysel özelliklere bakıldığında bazı işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok eğilimlidirler. Bu kişilerin özelliklerine bakıldığında bulunan ortak özellikler dışa dönüklük, vicdanlılık ve takım çalışmasına yönelimlilikdir. Kişinin örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesiyle pozitif bir ilişkiye sahip karakteristik özelliklerine bakıldığında bunlar farkındalık, başarı odaklılık, bireysellik-toplumsalcılık, ahlaki yaklaşım, diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlılık, kendini gözleme, dakiklik, zaman kullanımı konusundaki hassasiyet olarak örneklendirilebilir.

Bireysel özellikler gibi iş özellikleri de örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olan bir unsurdur. İşinden memnun işgörenler de örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeye daha eğilimlidirler. Bazı kişiler için rutin ve sürekli tekrarlanan işler doyum sağlayıcı olmaktan uzaktır. Bu kişiler için bu özelliklere sahip işler kişinin işini çekici bulmasını engelleyen etkenler olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekten uzaklaştırıcı olacaktır. Ayrıca çalışmanın sonucu olan ürün ile işgören arasındaki ilişki de örgütsel vatandaşlık ile ilişkilidir. Ürün sektörün ve işin özelliğine göre işgören için bir çeşit geribildirim işlevi görebilir. Üreticinin ürün üzerindeki kontrol eksikliği Marks'a göre yabancılaşmaya neden olmaktadır. Fakat günümüzde de seri üretim sürecinde bir işçinin ürün üzerinde kontrol sahibi olmasını beklemek üretim sürecinin teknik olarak karmaşıklaşan yapısıyla bağdaşmamaktadır. Bu yapı hizmet sektöründe de benzerdir. Her iş yerinin belirli çalışma saatleri vardır. Kendi çalışma saatlerini, işte

hangi saat diliminde ne yapacağını belirleyebilme şansı olan çalışan sayısının pek de fazla olmadığı açıktır. Bu nedenle ürün ve üretim süreci üzerinden geribildirim sağlamaya yönelik çözümler olarak performans ölçümleri kişinin işi üzerindeki etkisini ve çalışmasının sonuçlarını görmesi açısından önem taşımaktadır. Aynı zamanda işgörenin iyi performansının bir ödülünün olması ki bu genellikle primlerdir, kişi için hem kontrol duygusunu hem de sonuç alabilme isteğine ulaşmayı sağlayacaktır.

Liderlik davranışı da örgütsel vatandaşlık davranışını sağlayıcı etkenlerden biridir. Lider tüm örgüt ve işgörenler üzerinde etkisi olan kişidir. Bu nedenle hem örgütsel özelliklerin hem de liderlik yaklaşımının etkisinden dolayı örgütsel vatandaşlık üzerinde etkisi olan kişidir. Örgüt içindeki liderliğin örgüt kültüründen etkilendiği varsayımı ile bu konu ileriki bölümlerde daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Bu çalışmada ele alınan unsur ise örgütsel özelliklerdir. Kültür araştırmalarında kültürün örgütün değişkeni mi kendisi mi olduğu da incelenen konulardan biri olmuştur. Kültür örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş sembolik boyutlar olarak kabul edildiğinde örgütün yapısının ve sosyal öğelerinin iş görenler üzerinde davranış şekillerini belirlemede etkisi kaçınılmazdır. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkmasında etkili faktörlerden biridir.

Örgüt kültürü, örgütsel başarıdaki rolü düşünüldüğünde son derece önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur (Berberoğlu, Besler, Tonus, 1998: 29). Örgütün amaçlarına ulaşmasında örgüt kültürü yapısına göre engel ya da kolaylaştırıcı olabilir. Bu nedenle örgütün amaçları belirlenirken örgüt kültürünün yapısı göz önüne alınmalıdır. Örgüt kültüründe var olmayan bir değer amaca ulaşmak için üye tarafından kendiliğinden ve anında benimsenmesi beklenemez. Örgüt kültürünün değişimi için bir süreç gerekir. Bu süreç sonunda üyeler bu değeri benimseyecek ve ilgili davranışı göstereceklerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışları da örgüt kültürünün yapısına göre ortaya çıkacak ve yapının değişimlerinden etkileneceklerdir.

Örgüte yeni gelen bir kişi örgüt değerlerini içselleştirebildiği ve aynı değerleri paylaştığı ölçüde örgütsel vatandaşlık davranışını gösterecektir (Kraimer,1997: 437). Aksi takdirde yeni gelen negatif bir tutum ve davranış sergileyecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme kararı kişinin örgütsel karakteristikleri algılamasıyla ilgilidir (Blakely, Andrews, Fuller, 2003:1). İş görenin beklenilenden daha

fazlasını yapması örgütü nasıl algıladığıyla ilgilidir ve olumlu bir örgüt iklimiyle yakından ilişkilidir.

Örgüt kültürü ve birey arasındaki ilişki örgütsel vatandaşlık davranışı açısından iki taraflı bir bağa sahiptir. Örgüt kültürü iş görenin davranışları üzerinde şekillendirici olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında etkileyiciyken, iş görenin örgüt kültürünü algılaması bağlamında bu davranışları sergileme ya da sergilememe kararını vermesiyle izlenen, gözlemlenen faktördür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ OLUŞABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN NİTELİKLERİ

Örgüt tipinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında güçlü bir etkisi vardır (Farh, Zhong, Organ, 2004: 245). Örgüt içindeki uygulamalar iş görenin performansını arttıracak doğrultuda olmalıdır. İş görenin performansı istekliliği ile doğru orantılıdır. Örneğin hizmet sektöründe personelin performansı müşteri memnuniyetini direkt olarak etkiler. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin istenilen noktaya ulaştırılması için işgörenin çalıştığı ortam işgörenin performansını arttıracak nitelikte olmalıdır.

Bir örgütün kültürünün şekillendirilmesinde temel kısıtlayıcılardan biri toplum kültürüdür. İşgörenlerin kendi yaşadıkları toplumun çok dışında bir örgüt kültürü yapısını benimsemeleri pek olanaklı değildir. Örneğin Türk toplumunun tarihten getirdiği bazı kültürel özellikleri vardır. Asabiyetçi, güvenlik merkezli, paylaşımcı, otorite ve töre esaslı, meşruiyetçi olma ve bürokratik teamüllere yatkınlık gibi özellikleri göçebelik, jeopolitik konumu gereği sürekli güvenlik kaygısı taşıması nedeniyle oluşmuştur. Günümüzdeki yaşam koşullarının oluşturduğu özelliklerinin ise belirlenimcilik (denetim noktası dışarıdadır ve insan dış çevresindeki olaylar üzerinde çok da etkili değildir), ortaklaşa davranış (grup iradesinin kişisel iradeden üstte olması), geniş bağlamlılık (iletişimde söz dışındaki araçların esaslı bir yer teşkil etmesi), güç mesafesi, dışillik ve dışsallık (olayların nedenini ve çözümünü dışarıda arama) olduğu ileri sürülmektedir (Çağlar, 2001: 142). Sargut' a göre günümüz toplumunun bu özelliklerini dikkate alarak ülkemiz insanının yapısına uygun yönetim modelinin kapsaması gereken öğeler aşağıda listelenmiştir:

- Ortaklaşa davranışın bireyciliğin önünde olduğu
- Belirlenimciliğin hâkim olduğu
- Bireylerin denetim noktasının dışarıda olduğunun göz ardı edilmediği
- Bireylerin kabul ettiği güç mesafesinin fazla olduğu
- Çatışmadan kaçınmanın ve çatışmanın bastırılma tutumlarının öngörüldüğü

(Sargut, 1994: 144- 150).

Örgüt kültürünü belirleyici diğer bir etken de sektörel yapıdır. Rekabetin yoğun olduğu bir sektörde rekabeti önemsemeyen bir örgüt kültürüne sahip işletmenin

varlığını sürdürmesi zor olacaktır. Örneğin hızlı hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren firmalar bürokratik bir yapıdan kaçınırlar. Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda hiyerarşinin işleri yavaşlatması engellenmektedir. Bu bakımdan pazardaki rekabetin seviyesi ve türü örgüt içerisindeki bireylerin rekabet karşısındaki tutumlarını, bireyci ya da ekip çalışmasına eğilimlerini ve bunlara göre oluşan kültürü etkileyecektir. Sektör aynı zamanda üretilen ürün, üretimde kullanılan teknoloji, sektörde çalışan işgören niteliği üzerinde de belirleyicidir. Bu etkenler üzerinden de örgüt kültürü üzerinde belirleyicidir. Çünkü bu etkenler de örgüt kültürü üzerinde şekillendiricidirler.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda iş doyumunu sağlayan ve örgütlerine bağlı olan çalışanların bu davranışları göstermeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bunun için ise işin esas olarak tatmin edici görevlerden oluşması ve destekleyici bir liderin varlığı gereklidir. Bolino ve Thurnley' nin çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen faktörler iş tatmini, dönüştürücü ve destekleyici liderlik, ilgi çekici bir iş ve işe katılım, örgütsel destek, güven, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve işgörenin nitelikleri olarak sıralanmıştır (Bolino, Thurnley, 2003: 62).

Bu çalışmada ise daha önce yapılmış çalışmalardan yola çıkarak örgütsel vatandaşlığın oluşması için gerekli örgüt yapısının ve kültürünün çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu çerçeveye göre ilgili örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri taşıması gerektiği tezi ileri sürülmektedir.

3.1. ETKİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgütsel amaç, yapı ve strateji gibi örgütsel bilgi kaynaklarından biridir. Kültürel kaynak değerler, normlar, yazılı olmayan kurallar ve süreçlerden oluşur. Kültür her işgörenin bilgiyi kullanma sıklığı ve şeklini ve diğer işgörenlerle etkileşimine yön verir (Kayword, Leidner, 2003: 238). Kültürün oluşma süreci kritik olaylar çevresinde norm oluşturma ve liderlerle özdeşleşme (özellikle kurucular) gibi iki olay üzerinde şekillenmektedir. Oluşan örgüt kültürünün korunması ise örgüte yeni girenlere sosyalleşme yoluyla örgüt kültürünü öğretmekle olacaktır (Akbaba, 2002: 16-18) .

Örgüt kültürü yeterince güçlü bir etkiye sahipse, örgütü çalışanları ve diğer öğeleri ile bir arada tutar ve çalışanların verimliliği ve morali üzerinde olumlu etki yaratabilir. Güçlü kültür örgütün temel değerlerinin çoğunlukla paylaşılması ve örgüt üyelerince

benimsenmesiyle oluşur. Güçlü bir örgüt kültürü her ne kadar değişim karşısında direnç oluştursa da motivasyon ve performansın artırılmasında olumlu etkiye sahiptir. Toplumcu kültürel yapıya sahip örgütlerde işgörenler arasındaki sosyallik ve dayanışma yüksek olduğundan işgörenlerin örgütle kendilerini özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Güçlü örgüt kültüründe iletişim ve işbirliği ruhu da etkili faktörlerdendir (Berberoğlu, Besler, Tonus, 1998: 29).

Kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti örgütün işleyişine olumlu etkide bulunacaktır. Schein 'ın kabullenimler olarak betimlediği tabakanın oluşması için etkin bir örgüt kültürü gereklidir. Yüzeysel ve herkesçe paylaşılmayan bir örgüt kültüründe derinlerde kabul görmüş ve doğruluğu, doğru olduğuna inanıldığı için sorgulanmayan kabullenimlerin olması beklenemez. Bazı geçerli problem çözme yöntemleri olsa bile sorgulanmamalarının nedeni işgörenlerin işlerin bir şekilde yürüdüğüne inanıyor olmaları ve yaptıkları işi geliştirmeye yönelik ihtiyaç duymamaları olabilir.

Örgüt üyesi iş görenler farklı kültürlerden gelseler de örgütsel kültürün etkinliği olaylara bakış açılarında benzerlik sağlayacaktır. İşletmenin zor dönemlerinde örgütsel bağlılığı koruyucu etki yaratacaktır. Bu nedenle etkin bir örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için gereklidir.

3.2. LİDERLİK

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Deitzer, Shillif, Jucius, 1979: 196). Yani lider başkalarını etkileyebilen ve yönlendirebilen bir kişi olmalıdır. Bu etkileme ve yönlendirme sürecinin de belirli bir amacı olmalıdır. Fakat çoğu zaman sadece bir hedefin amaçlanması yetmez, hedefe ulaşmak için çizilen yolda diğer faktörlerin de nasıl etkileneceği unutulmamalıdır. Bu nedenle bir iş yerinde lider sadece bir hedefe ulaşmak için insanları etkileyen ve yönlendiren değil, aynı zamanda sürecin tüm örgüt üzerindeki etkilerini de göz ardı etme lüksüne sahip olmayan kişidir.

Liderlerin etkileme ve yönlendirme gücünü nereden aldıkları örgütün yapısıyla yakından ilişkilidir. Örneğin bürokratik örgütlerde liderin gücünün kaynağı hiyerarşidir. Örgütlerde boşluk yaratan unsurlardan biri yöneticilerin liderlik yeteneğine sahip olmamalarıdır. Bu durumlarda sadece hiyerarşi ya da otorite işgörenlerin ileri görev bilinci ile hareket etmeleri için yönlendirilmelerine yetmemektedir.

Liderlik üzerine son zamanlarda yapılan çalışmalarda söz edilen liderlik türlerinden biri dönüştürücü / dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderliğin özellikleri ve liderlik yaklaşımı örgütsel vatandaşlığın oluşumu için uygun bir liderlik olduğundan bu çalışmada ele alınacak olan dönüştürücü liderliktir.

Liderin tarzının destekleyici olması işgören performansında etkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının göstergelerinden biri de liderin davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlıkla ilişkilendirilen liderlik dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderler astlarını bir vizyona yönlendirebilen ve kapasitelerini mümkün olduğunca çok kullanmalarını sağlayarak hedeflere ulaşmayı sağlayabilen liderlerdir. Dönüştürücü liderlik prosedürel adalet ve güvene dayalı amaçları başarabilmek ve izleyicileri ile karşılıklı güven içerisinde hareket edebilmektir.

İnsana saygı duyan, güveni, öz yönetimi, bağımsız çalışmayı ve girişimci birimleri teşvik eden bir liderlik kolay olmayan bir liderliktir (Bayrak, 1998: 80). Fakat bu tür bir liderlik işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri için gereklidir. Liderin yetkili konumu şirket değer sistemleri ve davranış kodları geliştirilmesinde etkindir. Bu nedenle örgüt kültürünün oluşmasında belirleyici etkenlerden biri de liderlerdir. Liderlik yaklaşımları arasında dönüştürücü liderlik, liderlerin örgütsel yapının gerektirdiği uygulamaların gerçekleştirilmesinden daha karmaşık bir takım davranışları ortaya koymaları gerektiğini ifade eder (Bingöl, Naktiyok, İşcan, 2003: 491). Bu liderlik anlayışında var olan olagelenin ötesine çıkma anlayışı, örgütsel vatandaşlık davranışında var olan beklenilenin ötesine çıkma anlayışıyla örtüşmektedir. Dönüştürücü liderliğin unsurlarından biri olan entelektüel teşvik, çalışanların yaptıkları işte kendilerini özgür hissedebilmeleri, karar verebilmeleri, inisiyatif kullanmaları yani iş özerkliği sağlaması dolayısıyla işlerini sahiplenmelerini ve örgütle bütünleşmelerini sağlamada etkilidir.

Örgütü tanıyan, iş görenlere vizyon ve güven sağlayabilen, onları statüsü dışında kaynaklanan bir güçle etkileyebilen, iş görenleri ile yakın ilişkiler kurabilen yani liderlik özelliği taşıyan tepe yöneticilerin varlığı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması açısından gereklidir. Orta kademedeki yöneticilere ise doğru kişiyi doğru işe yerleştirme dolayısıyla iş tatmini sağlamlarını garanti altına alma, motivasyon sağlama, hiyerarşinin getirdiği iletişim engellerini ortadan kaldırma ve adil davranma gibi görevler düşmektedir.

Her örgütün başarısı üyelerinin katılımına ve iyi davranışlarına bağlı olduğundan liderler belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlayan stratejiler belirlemektense, üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlamayı amaçlamalıdır (Brightman, Moran, 1999: 678). Çünkü işgörenlerin katılımı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri zaten bir örgütü başarıya ulaştıracaktır. Sadece sayısal bir veriye odaklanıp örneğin pazarda payımızı %10 artırmayı hedefliyoruz deyip satışları arttırmayı amaçlamak, bir yöneticinin bunu başarmasını beklemek, işgörenleri göz ardı etmek ya da sadece satış kotalarını doldurdukları ölçüde göz önüne almak uzun vadede işletmeyi başarıya ulaştıramaz. Çalıştıkları işyerine bir bağlılık hissetmeyen, işletmenin amaçlarını kendi amaçları gibi görmeyen, kendilerini üyesi oldukları örgütün bir parçası gibi görmeyen işgörenler her ne kadar bir süre bu hedeflere ulaşmak için kendilerine verilen alt hedefleri minimum ölçüde gerçekleştirirler de kendilerini bir parçası olarak hissettikleri bir örgütte olmanın arayışından vazgeçmeyeceklerdir. Ki bu genellikle yeni bir iş aramadır, yani bu tanıma uyan işgörenler friksiyonel yapıdaki işsizler olacaktır. Bu arayış tıpkı kendi ülkesindeki sosyo-ekonomik şartlardan memnun olmayan hatta rahatsızlık duyan bir ülke vatandaşının, o ülkede yaşadığı sürece o ülke yasalarına riayet etmesi fakat göç vb yollarla daha uyumlu olduğu bir ülkede yaşamayı tercih etmesi ve yapabiliyorsa bunu yapması gibidir. Belki bir ülke için bir tek vatandaşın yurtdışında yaşamayı seçmesi büyük bir kayıp olmayabilir ama eğitilmiş ve çok sayıda insanın yurtdışına gitmesi yani bugün beyin göçü olarak adlandırılan göç uzun zamanda kaynak vb kayıplarla sonuçlanacaktır. Benzer şekilde bir işletmede de tecrübe kazanıp başka bir işe geçen işgörenler de kaynak vb kayıplara neden olacaktır. Bu nedenle liderler hiçbir zaman yönettikleri insanları göz ardı etmemelidirler.

Dönüştürücü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik üzerinde doğrudan etkilidir. Liderlerinin destekleyici olduğunu düşünen ve görevlerinden tatmin olan işgörenler daha yardımseverdirler. Liderin bir vizyona sahip olması ve destekleyici olması sportmenlik boyutuyla ilişkilendirilmiş olup işgörenin örgüte duyduğu sadakatin daha yüksek olacağı belirtilmiştir (Çınar, 2000: 61). Çalışmanın ileriki kısımlarında örgütsel vatandaşlığın oluşabilmesi için gerekli örgüt kültürü yapısının niteliklerinden biri olarak destekleyicilik ele alınacaktır. Bir örgütte bu niteliğin oluşmasını sağlayacaklardan biri liderlerdir ve bunun için uygun liderlik dönüştürücü liderliktir.

3.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PARADİGMATİK UYUM

Örgütsel bağlılığa dair çeşitli tanımlar vardır. Bu tanımlardan birkaçını ele almak gerekirse, örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütünün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 3). Bir başka tanıma göre işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanmasını ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak da tanımlanabilmektedir (Morrow, 1983: 491). Örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Yalçın, İplik, 2005: 397). Tanımlar genel olarak işyerine duyulan bağlılığın nasıl bir bağlılık olduğu üzerine durmaktadır.

Örgütsel bağlılığın üç önemli ögesi bulunmaktadır (Reichers, 1985, s.468):

- 1.Çalışanın, işletmenin bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması.
- 2.Çalışanın, işletmenin yararı için yüksek düzeyde çaba sarf etmek istemesi.
- 3.Çalışanın, işletmenin değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Duyulması beklenen istek ve gösterilmesi gereken çaba işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeyle birleştiğinde ve bu hedeflere ulaşmak için örgütün değerleri benimsendiğinde işgören örgütün bir parçası olacaktır.

Çeşitli çalışmalarda örgütsel bağlılığın üç boyutu tanımlanmıştır. Bunlar:

1. Duygusal Bağlılık: Duygusal boyutuyla ele alındığında, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettikleri öne sürülmektedir. Duygusal bağlılık, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder (Huselid, Day, 1991: 381). Duygusal bağlılık daha çok küçük işletmelerde ya da büyük bir işletmede kuruluşundan bu yana uzun yıllardır çalışan işgörenlerde daha sık görülebilecek bir örgütsel bağlılıktır.
2. Devam Bağlılığı: Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak ele alınmaktadır. Buna göre bağlılık, bir işgörenin örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte, kaybedeceği düşüncesiyle oluşan bağlılıktır (Obeng, Ugboro, 2003: 84). Bu bağlılık, özellikle de emekliliğine yaklaşmış işgörenler için geçerli olabilecek bir bağlılıktır.

3. Normatif Bağlılık: İşgörenlerin örgütte kalmaları ile ilgili yükümlülük duygularını ifade eden normatif bağlılıkta esas olan zorunluluktur. Bu doğrultuda, bireylerin örgüte bağlılık duymalarında, o işletmede çalışıyor olmanın doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları etkili olmaktadır (Obeng, Ugboro, 2003: 84).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımları da yüksek olmakta ve bu çalışanların örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmenin diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurmakta ve işten daha yüksek düzeyde tatmin elde etmektedirler (Yalçın, İplik, 2005: 396). Bu nedenle yöneticilerin ve işverenlerin işgörenlerin işletmeye katılımını ve örgütün genel olarak etkinliğinin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılığı önemsemeleri gereklidir.

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakından ilişkilidir (Balay, 2000: 1).

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28). Bu çıktılar:

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- 2- Kendilerini örgüte aday işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- 3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- 4- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli engelleyicisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir engelleyicisi olmaktadır.

Yöneticilerin, işgörelere örgütün kıymetli birer elemanı oldukları mesajını vermeleri, kararlara katılmalarını cesaretlendirmeleri, örgüt içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütmeleri, arzu edilen örgütsel bağlılığın oluşması için esas yöntemler

olacaktır. Benzer şekilde, işgörenler örgütsel bağlılık kavramının yalnızca örgüte değil, kendilerine de fayda sağlayacağı yönünde bir anlayışa sahip olabilecekleri gibi; örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığı destekleyici bir yönetim yaklaşımı sorumluluğu ve kendilerinin de bundan doğan hakları bulunduğu farkında olarak, ideale yakın bir çalışma ortamı yaratmak konusunda yönetime yardımcı olabileceklerdir (Bayram, 2005: 137). Bireyler örgütsel amaçları kendi amaçlarıyla ilişkilendirdikleri sürece örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çaba göstereceklerdir.

Örgütsel bağlılık bir örgütün üyesi kalma isteği, örgüt adına çaba gösterme isteği ve örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve bu değerlerin kabulüdür. İşgörenin örgüt üyesi olarak kalma isteği, işe bağlılığı yüksek motivasyonla çalışmasını sağlayacaktır. Bunlar da yöneticiler tarafından istenilen tutumlardır.

Örgüte bağlı işgörenler örgütün amaç ve değerlerini kabul edip, onlara inanırlar, örgüt için fedakârlıkta bulunabilirler, örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek duyarlar, kendilerini tanımlarken örgüt üyeliğini de kullanırlar ve bunu içselleştirirler (İbicioğlu, 2000: 14- 15). Yöneticiler örgütsel bağlılığı ve örgütsel sadakati geliştirmek için çalışmalar yapmak durumunda olan sorumlulardır. İş görenden iş yerlerini kendi işyerleri, işlerini de kendi işleri gibi kabul ederek çalışmaların beklenmesi durumunda iş görenlere işi benimseterek iş yaptırmalıdır. Bu benimsetebilme sürecinde esneklik önemli bir ölçüttür. İş görene esneklik ve kendisini gerçekleştirme etkinliğinin sağlanması işe bağlılık duygusunu destekleyecektir.

Örgütsel bağlılığın sağlanması paradigmatik uyumun varlığıyla da ilgilidir. Paradigmatik uyum, işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile örgütün bu konulara bakışının benzer olmasıdır (İbicioğlu, 2000: 15). Bu uyumun varlığı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca işgören motivasyonunu ve verimini arttıracaktır. Uyum çalışmaları için işgörenlerin beklentilerinin belirlenmesi ve bu beklentileri gerçekleştirecek görevlerde çalışması sağlanmalıdır. Belirli bir alanda uzmanlaşmak isteyen işgörene uzmanlaşmayı sağlamayı amaçladığı alanda iş verilmesi ve kendini geliştirmesi için gerekli olanakların sağlanması gerekir. İş sürecini gerçekleştirmesi veya aktif katılım sağlayabilmesi, inisiyatif kullanabilmesi gibi olanakların sağlanması örnek verilebilir. Ayrıca işgörenin işletmenin amaçları konusunda bilgilendirilmesi gerekir.

3.4. ETKİN İLETİŞİM

Örgüt bir iletişim ağıdır. Çünkü örgüt bireyler arası ilişkiler üzerine kurulur. Bu ilişki sistemi, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere birbirleriyle iletişim halinde olan ögeler bütünüdür. İletişim sürecindeki bu temel ögeler gönderici, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirimdir. Bu sürecin yapısı iş yerindeki sosyal ortamın yapısını, dolayısıyla örgüt kültürünün yapısını etkilemektedir.

İletişim insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayı olup bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 2004:235). Bir başka tanıma göre iletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir (Mutlu, 1994; 98). İletişimle ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımların ortak noktası iletişimde tarafların olduğu ve bir aktarma sürecinin varlığıdır.

İletişim sözlü ya da sözsüz olabilir. Sözlü iletişim sözlü ya da yazılı sembollerin kullanılmasıyla meydana gelir. İletişim sürecinin diğer parçası sözsüz iletişim ise genel olarak bedenın konumu ve görünümü, giyilen kıyafetin etkisi ile bazı beden hareketleri olarak gerçekleşebilir. Sözsüz iletişim söze dayalı iletişim şekillerinin yetersiz kaldığı ya da zihnin tasarımıladığı anlamların söze dökülmeden çeşitli beden hareketleri, mimik ve jestler, ses tonlamaları, beden duruşu, kılık ve kıyafetler, mekânın fiziki kullanımı ve kişisel özellikler gibi görsel göstergeler şeklinde ortaya çıkan bir iletişim tipidir (Eroğlu, 2004: 238- 240).

İletişim sürecinde kullanılan işaretler ve semboller toplumdan topluma değişiklik gösterir. İletişim toplum yaşamıyla biçimlenir. Hatta meslek gruplarının veya aynı örgüt içinde çalışanların kullandığı ilgili meslek grubuna ait ya da faaliyet alanına ait terimlerin yoğun olarak kullanıldığı lisanlar vardır. Elbette gramer açısından bu dil meslek grubu dışındaki kişilerce de algılanır ve anlaşılır. Fakat meslek grubundakiler için ortak olan anlamlar diğer kişilerce algılanamayacaktır. Örneğin bir muhasebeci, mali işlerle ilgili bir meslek grubu için bir işletmeye ait bilançonun varlıklarını, kaynaklarını ve özkaynaklarını gösteren ve tutarlarının eşit olması gereken iki taraf anlamına gelen aktif ve pasif kelimelerinin içerdiği anlam sağlık alanında çalışanlar için aynı değildir.

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989: 83). Örgütsel iletişimin temel amacı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir. Bir iletişim ağı olan örgüt içinde yöneticilerin sorumlulukları arasında örgüt içi etkili bir iletişim sisteminin kurulması da yer alır.

Örgütlerde farklı iletişim şekilleri vardır. Sözel iletişimi oluşturan yazılı ve sözlü iletişim örgütsel iletişimde sık kullanılır. Yöneticiler, özellikle kurum kültürüne ilişkin temel değerleri, örgütün tarihi, misyonu, örgütsel hikâye ve mitlerin çalışanlara aktarılmasında sözlü iletişimden sıkça yararlanırlar (Akıncı Vural, 2003: 143). Fakat bu tip iletişimin şubeli bir yapıya sahip işletmelerde ya da çok büyük işletmelerde tüm örgüte yönelik olarak gerçekleştirilmesi pek olası değildir.

Örgütsel iletişimin temel amacı örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olup bunun için işgörenlerin istenilen yönde davranmasının sağlanması gerekmektedir. Örgüt içi iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına ve sergilenmesine olumlu yönde etkide bulunabiliyorsa temel amacını gerçekleştirmeye yönelik etkin bir iletişim sistemidir.

İş yerinde yaratılan sosyal ortam kişinin iş ilişkisini etkilemektedir. Bu ortam doyurucu bir seviyede olmadığı zaman iş verimliliği olumsuz yönde etkilenecektir. Etkin haberleşme sistemlerinin eksikliği, çalışanın motivasyonun olumsuz yönde etkileyeceğinden örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında negatif bir etki gösterecektir. İletişim ortamının samimi olması da işgörenlerin güvenlik ihtiyacını karşılamada ve motivasyonlarının artırılmasında etkindir. İşgören ile yönetim arasındaki işbirliği işgörenin daha yaratıcı ve sorumluluk sahibi olmasını kuvvetlendirir. Ayrıca örgüt ile bütünleşme ve örgütü tanıma açısından da iletişim etkilidir. İletişim ortamının samimi olması yanında aşağıdan yukarıya iletişimin açık olması hem yöneticilerin örgütü tanımaları ve çevreyle birebir ilişki içinde olan çalışanlardan bilgi alabilmeleri hem de işgörenlerin örgüt için de işlevlerinin olduğunu, önemsendiklerini algılamaları açısından önemlidir. Bu algılamaya sahip bireylerin de fazladan çaba göstermelerini beklemek daha olasıdır. İletişimde diğer önemli bir adım da geribildirimdir. İşlemin amacına ulaşıp ulaşmadığının göstergesidir. Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki

geriye bilgi akışıdır. Bu sayede, gönderici, mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geribildirim, bir tür kontrol mekanizmasıdır ve iletişim sürecini etkinleştirir. Etkin bir geribildirim, kişiye yardımcı olmayı amaçlar, belirli ve ayrıntılıdır, zamanında gelir, açık ve seçiktir ve davranış üzerinde durur. İşgörenin hangi davranışların gösterilmesi, hangi düşüncelerin ifade edilmesi, bunların beklenen ve istenilen mi yoksa bireysel tercihe mi bırakılan düşünce ve davranışlar olduğunun ayırdına varabilmesi açısından geri bildirim işgören için bir rehber niteliği taşıyacaktır. Örgüt içi iletişimde taraflar arası geribildirim yaygınlaşması sağlanmalıdır.

İşgörenler amaçlarına ulaşmak için bilmeleri gerekenleri öğrendiklerinde bir örgüt için katkı gösteren üyeler olacaklardır. Eğitim ve gelişim programları bir örgütün okul sistemidir ve örgütsel öğrenmenin sürekli olması gerekir (Brightman, Moran, 1999: 681).

İşletmenin amaçlarının sistemli ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, ustalıkla uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan işletme yönetimi, bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili bir iletişim sistemi kurmak zorundadır (Taşkın, 1992: 116).

3.5. BİREYSEL TERCİHLERİN VE ÖZERKLİĞİN ÖNEMSENMESİ

İş yerinde özerklik işgörenin işi üstünde söz sahibi olmasıdır. Bu kontrolün derecesi işe, işgörenin niteliklerine ve işletmenin örgüt kültürüne göre farklı derecelerde gerçekleşir. Bireylerin üzerinde çalıştıkları amaçlar doğrultusunda kendilerin yönlendirebileceklerini ve öz denetim uygulayabileceklerini varsaymak, özerkliğin oluşabilmesi için ön şarttır.

İş tatmini ilgili beş temel iş özelliğinden biri, iş yapılırken işgörene tanınan özerkliktir. İş yaparken kişiye ne derece özgürlük tanınıyorsa bu kişiye o derece iş tatmini verir. İşgörenin çalışma saatlerine kendi karar verebiliyor, çalışma yöntemlerini kendi seçebiliyor, yapılacak işlerin sırası konusunda söz sahibi olabiliyor olması halinde işinde özerkliğini yüksek olduğu kabul edilir (Telman, Ünsal, 2004: 29). Fakat bu denli bir özerklik her işin yapısına uygun olmayacaktır. Yaratıcılığın kullanılabilirdiği ve gerekli olduğu işler ise iş gören özerkliğinin nispeten yüksel olabileceği işlerdir.

Bir örgütte örgütsel vatandaşlığın göstergelerinden biri de iş doyumuna ulaşmış işgörenlerdir (Bolino, Thurnley, 2003: 62). İş doyumuna olumlu katkısı olan unsurlardan biri de işgörene tanınan özerklidir. Bu nedenle işin ve işgörenin niteliklerine uygun bir özerkliğin oluşturulabilmesi için yöneticiler çaba göstermek ya da en azından engelleyici olmamak durumundadırlar.

İşgöreni yakından etkileyecek kararlar verilirken işgörenin kişisel koşulları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu karar verme sürecinde ve genel olarak işgörene esneklik ve kendisini gerçekleştirme etkinliğinin sağlanması işe bağlılık duygusunu destekleyecektir. Aynı zamanda örgütsel etkinliğin özünü bireysel etkinlik oluşturur (İrmiş,1998:191). Yaptıkları işte etkin olmayan bireylerin işin sonucundan ve örgütsel amaca etkilerinden birebir sorumlu olmaları beklenemez. Böyle bir sorumluluğu olmayan bireylerin örgütsel amaçlarla bütünleşmeleri, inisiyatif kullanmaları, örgüt için beklenilenden daha fazlasını gerçekleştirmeleri beklenemez.

3.6. DESTEKLEYİCİ YAKLAŞIM

Yönetim-çalışan ilişkileri, çalışanla ilgili yaklaşımlar, işgörenin amaçları doğrultusunda engelleyici problemlerin çözümüne yönelik adımlar, işgörenler arasında oluşabilecek anlaşmazlıkların çözümü için çaba gösterme, uygun araç ve gereçlerle gerekli donanımın sağlanması, eğitim programlarıyla kişisel gelişimin desteklenmesi işgörenler tarafından olumlu algılanan, yaptığı işte etkinleşmesinde ve işe odaklanmasında yardımcı olan örgütsel unsurlardır. Birey her ne kadar işine odaklanmış olursa olsun yöneticinin olumsuz yaklaşımı, iş ortamındaki huzursuzluk, çalışanlar arası gergin ilişkiler bireyin işinde etkin olmasını önleyecektir.

Çalışmanın bu bölümünde bahsedilen nitelikler birbirini tamamlayan örgütsel niteliklerdir. Örneğin liderlik konusunda bahsedilen dönüşümcü liderlik bir örgütün destekleyici yapıda olmasını sağlayan liderlik yapısıdır. Çalışma arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkiler de çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir (Telman, Ünsal, 2004: 45). Bu aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına da olumlu etkide bulunabilecek faktörlerden biridir. Bu nedenle yöneticiler bu tür ilişkilerin gelişmesini desteklemelidirler.

İş tatmininin, örgütsel desteğin algılanmasının ve işin motivasyon potansiyeli gibi konularla pozitif ilişkisi vardır. İş tatmini sağlayabilen ve kişisel gelişim programlarıyla kendi gelişimini devam ettirebilen işgören, bireysel kazanımlarını örgüte de

yansıtacaktır. Liderin destekleyici yaklaşımları örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna etki eden faktörlerdendir.

Örgütsel desteğin algılanması, işgörenin örgütün çalışmalarına ve katkılarına ne kadar değer verdiği ve işgörenin durumu ile ne kadar ilgilenip ilgilenmediğiyle ilgilidir. Zor zamanlarda işgörenleri desteklemek, ek yararlar sağlamak, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına katkıda bulunacaktır. Burada bahsedilen ek yararlar özel sağlık sigortası, kendisini geliştirmesine yönelik katıldığı eğitim faaliyetlerine maddi destek vb olabilir.

3.7. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalete ilişkin teorik çalışmaların temelinde Homans- Dağıtım Adaleti Teorisi ve Adams-Eşitlik Teorisi vardır. Bu temel teorilerin üzerine yapılan çalışmalar Greenberg tarafından iki sınıfa ayrılmıştır. Bunlar reaktif-proaktif teoriler ve süreç-içerik teorileridir. Reaktif teoriler kişilerin örgüt içinde adil olmayan uygulamalardan kaynaklanan durumlardan kaçınmaları üzerine odaklanırken, proaktif teoriler ise işgörenlerin örgüt içinde adaleti sağlamak amacıyla gösterdikleri davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Süreç teorileri işgörenlerin örgüt içi kazanımlarının nasıl belirlendiği ve bu sürecin adil olup olmadığı üzerinde dururken; içerik teorileri kazanımların adil olup olmadığı üzerinde durmaktadır (Greenberg,1987: 10).

Üç tip örgütsel adalet vardır. Bunlar işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ya da adalet dağıtımı ve etkileşimsel adalettir (Acquaah, 2004: 125). İşlemsel adalet örgüt içindeki sonuçların dağıtımına ait kararların nasıl algılandığı ile ilgilidir. Sonuçlar üstüne değil bu sonuçların dağıtılmasına yönelik süreç üstüne odaklanmaktadır. Bu süreçte verilen kararların adil olarak algılanıp algılanmadığı işlemsel, prosedürel adaletin konusunu oluşturmaktadır. Dağıtımsal adalet ise doğrudan sonuçların dağıtımı ile ilgilidir. Burada sonuç olarak bahsedilen terfiler, eğitim programlarına katılma, ücret artışları vb.dir. Birey, dağıtım sürecinin adaletli olup olmadığına değil, dağıtım sonunda kendi payının adaletli olup olmadığına odaklanmaktadır. Etkileşimsel adalet ise kişiler arası ilişkiler ve kişisel muameleler üzerinde durmaktadır. Özellikle de otorite figürlerinin ve örgüt içi politikaların işgörelere bakış açısı etkileşimsel adaletin konusudur. Her örgütün bir insan kaynakları politikası mevcuttur. Bu politika iş yerinde kişilerin birbirlerine bakış açıları, davranış ve tutumları üzerinde şekillendiricidir. Zaman zaman işgörelere örgütün insan kaynakları politikası ile ilgili açıklamalar yapılır. Bu açıklamalar memo

vb yollarla olabileceği gibi örnek olayların duyurulması yoluyla da olabilir. Böylece kişilerde bir algılama oluşur. Bu algılama sonucu oluşan görüşün adil olarak algılanıp algılanmadığı da etkileşimsel adaletin konusunu oluşturur.

Kişinin adalet algısında, kendi kazanımı ve katkısı ile oransal olarak diğerinin katkısı ve kazanımını karşılaştırma olgusu vardır. İşgörenin bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik hissetmesi durumunda adalet algısı olumsuz olarak etkilenecektir. İşgörenlerin adalet algıları üzerine yapılan çalışmalarda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Örgütsel adalet türlerini açıklayıcı bu modellerden biri kaynak-ilişki temelli modellerdir. Kaynak temelli modellere göre, kişilerin organizasyona bağlılıklarının sebebi organizasyonun onlara sunduğu kaynaklardır ve dağıtım adaletine ilişkin algılamalarda kaynaklar en belirgin güdüleyicidir. İlişki temelli modellerde ise güdüleyici olan, örgüt içinde kişiler arası ilişkilerdir (İşbaşı,2000: 54).

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlayan örgütsel nitelikler Blau'nun sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Hesaplanabilir bir temeli olmayan sosyal değişim, bireylerin uzun dönemli yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmeleri için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanır. Bu karşılıklı güven, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasındaki temel kaynaklardan biridir ve örgütsel vatandaşlık ile iş tutumları arasındaki ilişkiler sosyal değişim teorisinin de temelini oluşturmaktadır (Konovsky, Pugh, 1994: 657- 658). Adalet ve güven ise birbirini besleyen duygulardır. Güven duygusunun olmadığı bir sosyal ilişki ağında adalet duygusunun kolayca oluşması ve yerleşmesi beklenemez. Şirket birleşmeleri, ekonomik krizler, küçülme vb nedenlerle işten çıkarmalar, sigortasız olarak çalışmak durumunda kalmak, sözleşmeli veya ücretli öğretmenlik gibi uygulamalar günümüzde işgörenlerin güven duygusundan uzak bir iş ortamında çalışmalarına neden olan temel makro etkenlerdir.

Adalet, hak ve hukuk kavramları ile bağlantılı olup sosyal yaşam karmaşıklıktıkça daha fazla ayrıntı içeren bir kavram olacaktır. Çünkü günümüzde sosyal yaşamın içindeki kuralları belirleyen en önemli unsur, hukuk sisteminin yapısı ve işlerliğidir. Yapısal olarak adaletli ama işlerliği olmayan bir hukuk sisteminin toplumda adalet duygusunun algılanmasına yeterli olmayacağı aşikârdır. Benzer ilişki örgütler içinde geçerlidir. Örgüt içindeki düzenlemelerin adaletli olması kadar uygulamaların da adaletli olması adalet duygusunun algılanması açısından temeldir.

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içinde adaletin var olduğuna dair algılarının, verimlilikleri ve işlerindeki etkinlikleri üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır. Örgütsel adalet, ödül sisteminin ve örgüt içi kazanımların dağıtımının adil olmasını içerir. İş verme, terfi ve ücret sisteminde eşitliğin sağlanması gereklidir. Kişiler arası fırsat eşitliğinin oluşturulması ve algılanması zorunludur.

Güven, karşılıklı bağımlılık ve iş bölümü gerektiren işlerde kişinin kendi menfaatlerini korumaya harcayacağı çabayı işe yönlendirmesini sağlayacaktır. Güven, deneyimlerin etkisiyle geleceğe yönelik davranışların tahminini içermektedir. İşgörenin çalıştığı örgütün adaletine yönelik algılamaları, işine yönelik tepkilerini etkileyecektir. Yöneticilerin dürüst olduğu ve adil davrandıkları şeklinde genel örgütsel değerlendirmelere varmalarını sağlayan adalete dayalı bir örgüt kültürü, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını benimsemelerini sağlamaktadır (Organ, Moorman: 1993: 5- 18).

Yetkilerin örgüt içinde dengeli ve etkin dağılımı, örgütsel adaletin algılanmasıyla pozitif bir ilişki içermektedir. Eğer bir örgüt işgörenlerine adil davranırsa, işgörenlerin tutum ve davranışları yoluyla örgütle pozitif bir münasebet içinde olmaları için teşvik yaratacaktır (Acquaah, 2004: 7).

Fakat bu adalet duygusunun işverenlerce ve yöneticilerce önemsenmesi için, işgörenlerin yüksek nitelikli ve örgüt için değerli olarak kabul edilip kaybedilmek istenmeyen çalışanlar olmaları gereklidir. Aksi takdirde iş piyasasında çok sayıda bulunan ortalama nitelikteki işçilerle yapılacak olan bir iş için işverenler ve yöneticiler işgörenlerin adalet algısını pek de önemsemeyeceklerdir. Çünkü mevcut işgörenlerin yerine bu işi yapabilecek çok kişi vardır. Çalışmanın önceki sayfalarında belirtildiği gibi, ekonomik şartların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri burada da gözlemlenebilir. Yüksek işsizlik, işten çıkarma vb durumlarda işgörenlerin kaybedilmek istenmeyen çalışanlar olmaları için, gerçekten iş piyasasında kendilerini farklılaştırabilmiş ve az bulunur niteliklere sahip kişiler olmaları ve aynı zamanda yapılan işin de bu niteliklere sahip işgörenlerin istihdam edilmesini gerektirir nitelikte olması zorunludur.

3.8. KATILIMCI YAKLAŞIM

Örgütsel katılım, bireyin örgüt hakkındaki ve örgüte katılımına ilişkin kişisel tanımlama gücü (Çınar,2000: 48) ve işgörenin örgüt içindeki etkinliğidir. Örgütsel

katılım, örgütsel vatandaşlık boyutlarından, işgörenlerin sorumluluk sahibi olarak örgüt içindeki politik süreçlere katılımlarıyla ve örgüt yaşamına dair düşünceleriyle ilgili olarak tanımlanan sivil erdem boyutuyla ilişkilidir. İşgörenlerin yaptıkları işe hâkim olmalarını ve gerektiğinde yönlendirici davranışlar sergilemelerini içeren bu boyut, toplantılara gönüllü olarak ve aktif katılım davranışının sergilenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, alınan kararların uygulanmasında etkin olunması gibi davranışlarla örneklendirilebilir.

Katılımcılığın önemli bir unsuru karar vermektir. İşin teknik niteliği, gerektirdiği bilgi seviyesi ve verilen kararın sonuçlarının ehemmiyeti, karar vermeyi yapısal olarak karmaşık hale getirir ve karar vericinin niteliklerinin de yüksek olmasını gerektirir. Katılımcılığı destekleyen bir örgütsel yapıda bireyler kararlarını, fikirlerini, tepkilerini, tepkilerinin nedenlerini, değerlerini, duygularını, inandıklarını ortaya koyar ve örgütsel başarı için bunların saygıyla karşılanması gerektiğini öğrenir ve uygular (İrmiş, 1998: 197).

İşgörenler, kararlara katılarak kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgütün amaçlarına ulaşılmasında kendilerinin de bir işlevi olacağı düşüncesinden hareketle, kendi eylemlerinin sorumluluğunu alma, sonuç odaklı olma, özverili olabilme ve olumsuzluklara karşı daha dayanıklı olma gibi davranışları sergilemek için güdülenebileceklerdir. İşgörenin kendi yaptığı işte nasıl daha etkin, verimli olabileceği üzerine fikrinin alınması işgöreni kendi işini gözlemlemeye ve geliştirmeye yönelik fikir üretmeye sevk edecektir.

Bireysel katılım, organizasyon içinde çalışanlar arasında müşteri-tedarikçi anlayışına dayalı bir ilişki ve çalışma mekanizması aracılığıyla herkesin kendinden sonra geleni müşteri olarak görüp, onun ihtiyaçlarını karşılama çabasında olmasıyla sağlanır (Bayrak, 2003: 77).

Örgütsel katılımın, işin motivasyon potansiyeli gibi konularla pozitif ilişkisi vardır. İşin tatmin edici ve motive edici olması örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesinde olumlu etki yaratacaktır.

Örgütün stratejik planları, örgütteki her seviyeyi ve her üyeyi harekete geçirecek ve iyi planlandığında herkes için bir rol ve amaç yaratabilecek, aynı zamanda işgörenlerin hangi işin parçası olduklarını bilmelerini sağlayacak yapıda olmalıdır (Brightman,

Moran, 1999: 681). Ancak bu şekilde kişiler, bu stratejik planların gerçekleşmesi için hedeflere yönelik aktif çaba ve katılım gösterebilirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NİTELİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Alan araştırmasının amacı, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşabilmesi için gerekli örgüt kültürünün nitelikleri bölümünde belirtilen nitelikler ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak ve araştırmanın yapıldığı örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını ortaya koymaktır.

Bu amaçla belirlenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 2: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 4: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Hipotez 5: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından sportmenlik ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.2.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği Örgütler

Araştırma iki bankanın Denizli ilindeki şube ve bölge müdürlüklerinde gerçekleştirilmiştir. Bankacılık sektörü, nitelikli ve eğitilmiş insan gücünün yoğun olduğu ve rekabetin etkili olduğu bir sektör olduğundan çalışma için tercih edilen bir sektör olmuştur. Bu bankalar %100 kamu sermayeli (Hazine'ye ait) olan TC Ziraat Bankası; 31 Aralık 2005 itibariyle sermayesinin %41,54'ü T.İş Bankası AŞ Mensupları munzam sosyal güvenlik ve yardımlaşma sandığı vakfı, %28,09 CHP, %30,37 halka açık olan İş Bankası'dır.

TC Ziraat Bankası AŞ: Osmanlı İmparatorluğu'nda ülkede henüz ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi olmadığı ve milli

bankaların varlığından söz edilemediği 19. yüzyılın ilk yarısında devletin zirai kredi işine el atması amacıyla başlatılan ilk girişimler banka tarihinin başlangıcını oluşturmaktadır. 1863 yılında, çiftçilerin oluşturduğu kaynakla, Mithat Paşa öncülüğünde, devlet eliyle ve devlet himayesinde kurulan ve adına "Memleket Sandıkları" denilen organizasyonla başlayan ve 15 Ağustos 1888'de Ziraat Bankasının resmen kurulmasıyla devam eden ve günümüze kadar uzanan süreçte banka çeşitli statü değişimlerinden geçmiştir. 1888 yılında Ziraat Bankası hükümetin himayesinde ve Ticaret ve Nafia Nezareti'nin kontrolü altında bir devlet müessesesi olarak kurulmuştur. 1924 yılında Bütçe Kanunu ile Ziraat Bankası bir devlet müessesesi olmaktan çıkarıldı ve anonim şirket haline geldi. 1938 yılında kabul edilen "Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatıyla İdare ve Murakebeleri Hakkında Kanun" a tabi oldu. Banka tekrar 25 Kasım 2000 tarihinde kabul edilen 4603 sayılı kanunla Anonim Şirket haline getirildi. 2001 yılına kadar 657 sayılı Devlet Memurları kanununa tabi olan banka çalışanları 2001 yılından itibaren Özel Hukuk Hükümlerine göre çalıştırılmaya başlandı.

Genel Müdürlüğü Ankara'da bulunan bankanın genel müdürlük, bölge müdürlükleri ve şubelerden oluşan bir organizasyon yapısı mevcuttur.²⁴ Bölge müdürlüğü, 1137 şubesi, 70 özel işlem merkezi ve 28 bürosu bulunan banka yurtiçinde en büyük şube ağına sahip bankadır. Genel müdürlük birimleri daire başkanlıkları ve grup başkanlıkları olarak gruplanmıştır.

Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri çiftçiye kredi kullandırmak, tevdiat kabul etmek, Ziraat'e ilişkin sarraflık ve aracılık işleri yapmak iken günümüzde mevduat kabulü dâhil Bankacılık Kanunu'nun 4. maddesinde belirtilen mevduat bankalarının yapabilecekleri her türlü bankacılık faaliyetini yürütme amacını gütmektedir.

Dışarıdan yönetici istihdamı yapılabilen Banka'da giriş pozisyonlarının büyük bir kısmı için (müfettiş yardımcılığı, uzman yardımcılığı, iç kontrolörlük ve asistan servis görevlisi) KPSS sınavı ve mülakatlar süreci sonunda istihdam esaslı geçerlidir. Terfi ise bir kısım personel için sınavla olurken bir kısım için kıdem ve uygun açık pozisyonun açık olması esasına göre gerçekleşmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında TC Ziraat Bankası AŞ ifadesi yerine Ziraat Bankası ifadesi kullanılacaktır.

Türkiye İş Bankası AŞ: Atatürk'ün direktifleriyle İzmir Birinci İktisat Kongresi'nde alınan kararlar doğrultusunda 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulan banka Cumhuriyet döneminin ilk ulusal bankasıdır. İş Bankası ilk Genel Müdürü Celal Bayar'ın liderliğinde iki şube ve 37 personel ile hizmete başlayan bankanın bugün ise 34 birim ve 870 şubede 17.111 çalışanı bulunmaktadır. Dışarıdan yönetici istihdamında bulunmayı genellikle tercih etmeyen bankanın sadece giriş pozisyonlarına eleman alımı yapması, banka içi örgüt kültürünün güçlü olması ve çalışanlarca benimsenmesi ile sonuçlanmaktadır. Kurum içinde terfiler genellikle sınav sistemi ve kıdemle yapılmaktadır.

Bankanın insan kaynakları politikası ana esaslarının fırsat eşitliği, adalet, saydamlık ve performans ilkelerine dayandırıldığı belirtilmektedir. İlgili politikalarda temel davranış kuralları ve etik değerler göz önünde bulundurulmaktadır. Çalışanların performans değerlendirmelerinin belirli performans değerlendirme kriterlerine göre çalışanlarla karşılıklı olarak görüşülerek yapılmasının esas olduğu açıklanmıştır. Sürekli gelişimi esas alan banka çalışanlarının bir sendikası mevcuttur.

Banka vizyonunu lider, öncü ve güvenilir banka konumunu sürdürerek, müşterilerin, hissedarların ve çalışanların, Türkiye'de en çok tercih ettikleri banka olmak olarak açıklamıştır. Aynı zamanda banka amaçlarını ise müşteri ihtiyaçlarını hızlı, etkin, kaliteli çözümlerle karşılamak, hissedarlarına yarattığı değeri istikrarlı bir biçimde artırmak ve çalışanlarımızı işlerinde en yüksek performansı gösterebilmeleri için teşvik etmek olarak belirtmiştir.

4.2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerden biri örgüt kültürü niteliklerini ölçerken diğer ikisi örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirmektedir.

Araştırma iki farklı kurumda uygulanmış olup Ziraat Bankasının 2 şube ve bölge müdürlüğü birimlerine 90 adet anket dağıtılmış ancak geri dönen 65 anketten sadece 41'i değerlendirmeye alınabilmiştir. İş bankasına 45 anket dağıtılmış ancak geri dönen 40 anketten sadece 30'u değerlendirmeye alınabilmiştir.

İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için kullanılan anketlerden biri yöneticilere uygulanmış ve yöneticinin astlarını değerlendirmesi sağlanmıştır. Diğer

anket ise çalışanlara uygulanmış olup çalışanlar kendilerini değerlendirmiştir. Böylece kişilerin kendilerini değerlendirmesi veya yöneticilerin astlarını değerlendirmeleri esnasında objektif davranmamaları olasılığına karşı kontrol mekanizması oluşturulmuştur.

Örgüt kültürü niteliklerini değerlendirmeyi amaçlayan anket ise hem yöneticilere hem de çalışanlara uygulanmıştır.

4.2.3. Anketlerin Güvenilirliği ve Geçerlilikleri

Geçerlilik, ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Geçerlilik sistematik ve tesadüfi hatanın olmaması ile sağlanabilir.

Güvenilirlik, ölçme aracının, neyi ölçüyorsa bunu hep aynı şekilde ölçmesini belirtmektedir. Ölçme aracı, geçici içsel şartlardan veya dışsal şartlardan etkilenmeden tutarlı bir şekilde aynı tespitleri yapabilmelidir. Güvenilirliği ölçmede kullanılan çeşitli yaklaşımlar test-tekrar test güvenilirliği, içsel tutarlılık güvenilirliği, yarıya-bölüm güvenilirliğidir. İçsel tutarlılığın ölçümlerinde kullanılan yöntemlerden biri Cronbach alfa yöntemidir.

Örgüt kültürü nitelikleri değerlendirme anketi: Tüm çalışanlara uygulanan örgüt kültürünü değerlendirmek için kullanılan anket ilk defa bu çalışma için geliştirilmiştir. 46 ifadenin yer aldığı bu ölçek için Croanbach alfa değeri 0.951 bulunmuştur.

Geçerlilik analizlerinden biri olan yakınsama geçerliliğini belirlemek amacıyla korelasyon tablosuna bakılmış ve aynı boyutta yer alan değişkenlerin korelasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Korelasyon değerlerinin yüksek olması anketin yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Boyutlara ait korelasyon tabloları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Etkin örgüt kültürü korelasyon tablosu

	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15
Soru10	1	0,665	0,563	0,639	0,641	0,587
Soru11	0,665	1	0,421	0,528	0,467	0,481
Soru12	0,563	0,421	1	0,638	0,606	0,653
Soru13	0,639	0,528	0,638	1	0,738	0,585
Soru14	0,641	0,467	0,606	0,738	1	0,57
Soru15	0,587	0,481	0,653	0,585	0,57	1

Tablo 4.2. Liderlik korelasyon tablosu

	Soru42	Soru43	Soru44	Soru45	Soru46
Soru42	1	0,657	0,595	0,61	0,65
Soru43	0,657	1	0,683	0,652	0,685
Soru44	0,595	0,683	1	0,619	0,618
Soru45	0,61	0,652	0,619	1	0,654
Soru46	0,65	0,685	0,618	0,654	1

Tablo 4.3. Örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum korelasyon tablosu

	soru30	soru32	soru35	soru36	soru38
Soru30	1	0,479	0,61	0,388	0,47
soru32	0,479	1	0,684	0,466	0,686
soru35	0,61	0,684	1	0,47	0,622
soru36	0,388	0,466	0,47	1	0,548
soru38	0,47	0,686	0,622	0,548	1

Tablo 4.4. Etkin iletişim korelasyon tablosu

	soru16	soru17	soru18	soru19	soru20
Soru16	1	0,588	0,47	0,382	0,356
Soru17	0,588	1	0,474	0,62	0,541
Soru18	0,47	0,474	1	0,477	0,436
Soru19	0,382	0,62	0,477	1	0,563
Soru20	0,356	0,541	0,436	0,563	1

Tablo 4.5. Bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi korelasyon tablosu

	soru3	soru9	soru23
Soru 3	1	0,533	0,61
soru9	0,533	1	0,585
soru23	0,61	0,585	1

Tablo 4.6. Destekleyici yaklaşım korelasyon tablosu

	soru4	soru5	soru26
soru4	1	0,392	0,657
soru5	0,392	1	0,511
soru26	0,657	0,511	1

Tablo 4.7. Örgütsel adalet korelasyon tablosu

	soru21	soru27
soru21	1	0,459
soru27	0,459	1

Yöneticilere uygulanan örgütsel vatandaşlık değerlendirme anketi: Yöneticilerin astlarının örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermediğini değerlendirmeleri amacıyla Podsakoff ve MacKenzie'nin Organ'ın boyutlarını temel alarak 1989 yılında geliştirmiş oldukları anket kullanılmıştır. Değişik kültürlerde denenmiş ve farklı kültürlerde uygun geçerlilik ve güvenilirlik değerlerine sahip olan anket ülkemizde de daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış ve bu çalışmalarda geçerliliği teyit edilmiştir. Bu çalışmalardan İşbaşı (İşbaşı,2000: 93- 98) ve Köse'nin (Köse, 2003: 12- 16) çalışmalarında ankete dair yüksek geçerlilik dereceleri elde edilmiştir.

Anketin güvenilirliğinin testinde bu çalışmada güvenilirlik ölçeği olarak Croanbach alfa değeri kullanılmış bu değer 0,751 olarak bulunmuştur.

İşgörenlere uygulanan örgütsel vatandaşlık değerlendirme anketi: Yöneticilere uygulanan örgütsel vatandaşlık değerlendirme anketindeki ifadeler kişilerin kendilerini değerlendirecekleri şekilde değiştirilmiştir. Güvenilirlik ölçeği olarak Croanbach alfa değeri kullanılmış ve 0,767 bulunmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma sadece bankacılık sektöründe uygulanmıştır. Ayrıca bankacılıkta şube bazlı çalışma biçimi olduğundan bir şubede çalışan kişi sayısının çok yüksek olmaması örneklem büyüklüğünün dar olmasına neden olmuştur. Örneklem sayısının dar olması faktör analizi gibi bazı analizlerin güvenilirliğini düşürmüştür. Ayrıca örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinin bu çalışma için geliştirilmiş olması ve ilk defa bu çalışmada uygulanmış olması araştırmanın kısıtlarından biridir.

BULGULAR

Araştırmada Likert ölçeği kullanıldığından parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca değişkenlere bağlı olarak çok değişkenli testler için kullanılan analizler korelasyon analizi, regresyon analizi, faktör analizi olduğundan bu çalışmada faktör ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Faktör analizi sonuçları

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin güvenilirliği örneklem sayısının genişliğine bağlı olup ve önerilen sayının 300'dür. Fakat KMO'nun 0,5'in üzerinde olması örneklem sayısının yeteli olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett's testlerinin sonuçları örneklem sayısının yeterliliği konusunda bilgi vermektedir. Teorik olarak bu tablodaki sig değerinin 0,05'ten küçük olması faktör analizinin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın teorik kısmında örgüt kültürünün değerlendirilmesi için 8 boyut belirlenmiştir. Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşımdır.

İşgörenlerin çalıştığı birimin (şube ya da bölge müdürlüğü) örgüt kültürünü değerlendirdiği bu çalışma için geliştirilen anket her iki bankada da uygulanmıştır.

Ziraat Bankasında doldurulan anketlere uygulanan faktör analizi sonucu oransal değişim tablosunda değer 0,75'in altında kalan aşağıdaki ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu ifadelerin analiz dışı bırakılmasının nedeni daha anlamlı bir faktör yapısına kavuşmaktır. Yapılan denemeler sonucu en anlamlı faktör yapısının değer 0.75'in altında olan değerkenlerin çıkarılması sonucu elde edildiği tespit edilmiştir.

- İşimi yaparken zorlandığım durumlarda iş arkadaşlarımdan ve yöneticilerimden kolaylıkla yardım alırım.
- İşimizi yaparken kullandığımız, etkin yararlı ve kökleşmiş yol ve yöntemlerimiz vardır.
- Daha önce farklı bölümlerde veya kurumlarda çalışmış olan iş arkadaşlarımla, işimize dair konulara bakış açılarımız genellikle benzerdir.

- Çok önemli avantajlar sağlanmadığı sürece çalıştığım kurumu değiştirmeyi düşünmem.
- Kurumumda çalışmaya devam etmemde, bu kurumdaki çalışma sürem, işimden aldığım tatminden daha önemli bir etkidir.
- Kurumumda yapılan işlerle dünya görüşüm uyumludur.
- İşimle ilgili konuları yöneticilerimle paylaşmakta sıkıntı yaşamıyorum.
- İşimi yaparken kendi seçtiğim yol ve yöntemleri uygulayabiliyorum.
- İşimle ilgili sorumluluk alanımdaki konuların planlanması benim tercihime bırakılır.
- Yöneticilerim ve iş arkadaşlarım, iş dışında yaşadığım sıkıntılarda destekleyici bir yaklaşım içindedirler.
- İşimde başarılı olduğum sürece terfi şansım olduğunu düşünüyorum.
- Bölümümüzdeki iş yükü dağılımının adil olduğunu düşünüyorum.
- Kurumumuz çalışanlarına iş güvencesi sağlamak için imkanlarını sonuna kadar kullanır.
- İşimi iyi yaptığım sürece kişisel hak ve menfaatlerimin korunacağına inanırım.

Bu değişkenlerin çıkarılması sonucu aşağıdaki tablo elde edilmiştir.

Tablo 5.1. Örgüt nitelikleri KMO ve Bartlett's test sonuçları- 1

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçüğü		,630
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1388,230
	df	528
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin ölçümünün sonucunun 0,5'in üstünde olması kabul edilebilir bir örneklem sayısının mevcut olduğunu göstermektedir. Tablodaki sig değerinin 0,05'ten küçük olması faktör analizinin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucunda çalışmanın teorik kısmında belirlendiği gibi 8 faktör çıkmakla birlikte beklenen faktör yapısına ulaşamamıştır. Analiz sonucu 1. faktör liderlik ile ilgili ifadelerden, 2.faktör iletişim ve destekleyici yaklaşım ağırlıklı ifadelerden, 3. faktör tamamıyla katılımcı yaklaşımla ilgili ifadelerden, 4.faktör örgütsel bağlılık ağırlıklı ifadelerden, 5. faktör etkin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet ile ilgili ifadelerden, 6. faktör etkin örgüt kültürü ile ilgili bir ifadeden, 7. faktör

örgütsel adalet ile ilgili ifadeden, 8. faktör ise örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeden oluşmaktadır. Bu faktör yapısını gösteren tablo ekler kısmında “Ek-1: Faktör analizi tablosu 1” isimli tabloda gösterilmiştir.

İş bankasında uygulanan anketler faktör analizine tabi tutulmuş ve temel faktör analizi yapılmıştır. Seçme/çıkarma metodu ile yapılan temel faktör analizi sonucu tüm sorular için oransal değişmeler 0.750'nin üzerinde çıkmıştır. Uygulanan faktör analizinde 14 faktör ortaya çıkmakla birlikte son 6 faktörde bir faktör yapısına ulaşamadığı için ilk 8 faktör ele alınmıştır. Fakat faktör analizi sonucunda beklenen faktör yapısına ulaşılmadığı gibi anlamlı bir faktör yapısına ulaşamamıştır. 1. faktör örgütsel bağlılık ve Paradigmatik uyumla ilgili ifadelerden, 3.boyut ağırlıklı olarak örgütsel adaletle ilgili ifadelerden, 4.boyut tamamıyla liderlik ile ilgili ifadelerden, 7.boyut etkin iletişim ile ilgili ifadelerden, 8. boyut ise örgütsel adalet ile ilgili ifadelerden oluşmuştur. Diğer faktörler için ise anlamlı bir faktör yapısı elde edilememiştir. Bu faktör yapısını gösteren tablo ekler kısmında “Ek-2: Faktör analizi tablosu 2” isimli tabloda gösterilmiştir.

Her iki kurumun şubelerinde doldurulan örgüt kültürü ile ilgili anketlere ait veriler toplu olarak değerlendirildiğinde örneklem sayısının artması nedeniyle KMO değeri yükselmiştir ve 0,760 olmuştur. Fakat oransal değişim tablosunda değeri 0,7'nin altında kalan aşağıdaki değişkenler analiz dışı bırakıldığında KMO örneklem yeterlilik ölçeğinin değeri daha da yükselmekte ve 0,831'e ulaşmaktadır. Bu değişkenlerin analiz dışı bırakılmasının nedeni daha anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak istenmesidir. Yapılan denemeler sonucu 0,7'nin altında değere sahip olan değişkenlerin analiz dışı bırakılması ile en anlamlı faktör yapısına ulaşıldığı görülmüştür.

- İşe ilk başladığımda yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımdan yardımı sayesinde yeni iş ortamıma alışmam beklediğimden kolay oldu.
- İşimizi yaparken kullandığımız, etkin yararlı ve kökleşmiş yol ve yöntemlerimiz vardır.
- Kurumumuzda, işimizi daha iyi yapmak için kendimizi sürekli geliştirmemiz gerektiği hissettirilir
- Daha önce farklı bölümlerde veya kurumlarda çalışmış olan iş arkadaşlarımla, işimize dair konulara bakış açılarımız genellikle benzerdir.
- Kurumumda yapılan işlerle dünya görüşüm uyumludur

- Kurum içinde işimle ilgili konularda muhatap bulmakta zorluk yaşamıyorum
- İşimle ilgili konuları yöneticilerimle paylaşmakta sıkıntı yaşamıyorum.
- İşimi yaparken kendi seçtiğim yol ve yöntemleri uygulayabilirim.
- İşimle ilgili sorumluluk alanımdaki konuların planlanması benim tercihime bırakılır.
- Kurum içi eğitim programlarıyla kişisel gelişimim desteklenmektedir.
- Yöneticilerim ve iş arkadaşlarım, iş dışında yaşadığım sıkıntılarda destekleyici bir yaklaşım içindedirler.
- Kurumum bana sağladığı sosyal imkanlar hayatımı kolaylaştırıcı niteliktedir.
- Ücretimin piyasa koşullarına göre adil olduğunu düşünüyorum.
- Bölümümüzdeki iş yükü dağılımının adil olduğunu düşünüyorum.
- Kurumumuz çalışanlarına iş güvencesi sağlamak için imkanlarını sonuna kadar kullanır.
- İşimi iyi yaptığım sürece kişisel hak ve menfaatlerimin korunacağına inanırım.

Bu değişkenleri çıkardıktan sonra elde edilen faktör analizi tablosuna göre 8 faktör ortaya çıkmıştır. 1. faktör tamamıyla liderlik ile ilgili ifadelerden, 2.faktör tamamıyla katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadelerden, 4. faktör tamamıyla örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelerden, 7. faktör etkin iletişim ile ilgili ifadelerden oluşurken 3, 4, ve 6 numaralı faktörlerde farklı boyutlarla ilgili ifadeler çıkmıştır. Bu faktörlerin gösterildiği tablo ekler kısmında “Ek-3: Faktör analizi tablosu 3” isimli tabloda gösterilmiştir.

Faktör analizi çalışmaları bu çalışma için geliştirilen örgüt kültürünü çalışmada belirtilen boyutlar açısından değerlendirilmesi için kullanılan bu ölçeğin geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Faktör yapısında tam olarak beklenen sonuçlara ulaşamamış ve örgütler için ortak yanlar olmakla birlikte farklı tablolar ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin, astlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterip göstermediğini değerlendirmek için Ziraat Bankasında uygulanmış olan Podsakoff-Mackenzie tarafından geliştirilmiş ölçekte Organ’ın tanımlamış olduğu özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarına dair ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerin çalışanları örgütsel vatandaşlık sergileme açısından değerlendirdiği anketin faktör analizi daha önce gerçekleştirilmiş olan İşbaşı (İşbaşı, 2000: 93- 98) ve Köse’nin (Köse, 2003: 12–16) çalışmalardaki faktör analizlerinden farklı olarak 5

faktör ile sonuçlanmıştır. 1.faktör özgecilik ve nezaket ile ilgili ifadelerin yanında iki adet vicdanlılık ile ilgili ifadeden, 2.faktör vicdanlılık ve sivil erdem boyutuyla ilgili iki ifadeden, 3.faktör ve 4.faktör sportmenlik ile ilgili ifadelerden, 5. faktör sivil erdem boyutuyla ilgili bir ifadeden oluşmaktadır. Bu faktör yapısının gösterildiği tablo aşağıdadır.

Tablo 5.2. Yönetici değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
İş yükü ağır olan iş arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur.	0,823				
İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez.	0,728				
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur.	0,787				-0,338
İşyle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir.	0,633	-0,498			
Herhangi bir nedenle işinin başında bulunmayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olur.	0,822				
İşyle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır ve onlara danışır.	0,453			0,308	
Zamanının çoğunu işyle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir.	-0,568			0,571	0,354
Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz.	0,419	0,652			
Küçük olumsuzlukları büyütür.	-0,631	0,305		0,433	-0,322
Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder			0,82		
Zaman zaman işteki durumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.	-0,35	0,344	0,733		
Her zaman dakiktir.	0,699				
İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez.	0,72			-0,468	
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.	0,539	0,678			
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır.	0,777	0,431			
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.	0,798	0,507			
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur.	0,56				0,62

Bu faktör yapısına göre Kaiser-Meyer-Olkin ölçümünün sonucunun anketler için 0,5'in üstünde çıkmış ve kabul edilebilir bir örneklem sayısının mevcut olduğunu göstermektedir. Tablodaki sig değerinin 0,05'ten küçük olması faktör analizinin kullanılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. 3. ÖDV boyutları KMO ve Bartlett's test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem yeterlilik ölçęęi		,723
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	525,714
	df	136
	Sig.	,000

Çalışmada kullanılan 3. anket ise çalışanların kendilerini örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeleri açısından incelediği ankettir. Bu anketteki ifadeler yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği ifadelerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu anket sadece Ziraat Bankasında uygulanabilmiştir. Ziraat Bankasında uygulanmış olan çalışanların kendilerini örgütsel vatandaşlık sergileme açısından değerlendirdiği ölçekte Moorman-Blakely ve Podsakoff-Mackenzie tarafından geliştirilmiş ölçeklerdeki ifadeler yer almaktadır.

Bu ölçęęi faktör analizi gerçekteştirilirken bazı değişkenler analiz dışı bırakılarak faktör analizi uygulanmış ve analiz 6 faktörle sonuçlanmıştır. Bu çalışmada dışarıda bırakılacak değişkenlerin belirlenmesi ile ilgili 2 farklı yol uygulanmıştır.

Bu yollardan ilkinde Moorman-Blakely ve Podsakoff-Mackenzie tarafından geliştirilmiş her iki ölçęęe dair ifadelerin bulunduğu ölçekte önce oransal değişim tablosunda değeri 0,75'in altında yer alan değişkenler çıkarılmıştır. Bu değişkenler çıkarılarak uygulanan faktör analizi sonucu KMO değeri 0,78'e ulaşmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda 6 faktör ortaya çıkmıştır. 1. faktör özgeçilik, nezaket ve kişiler arası yardımlaşma ile ilgili ifadelerden, 2.faktör sivil erdem ve kişiler arası yardımlaşma ile ilgili ifadelerden, 3.faktör çalışkanlık ve örgütsel sadakat ile ilgili ifadelerden, 4.faktör nezaket, kişiler arası yardımlaşma ve sivil erdem ile ilgili ifadelerden, 5.faktör sportmenlik, sivil erdem ve çalışkanlık ile ilgili ifadelerden ve 6 faktör ise özgeçilik ve çalışkanlık ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu faktör yapısının gösterildiği tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.4. Çalışan değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu 1

İfadeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	0,662	0,537				
İş arkadaşlarımin haklarını çiğnemem.	0,479			0,499		
İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.	0,896					
Herhangi bir nedenle işinin başında bulunmayan arkadaşlarımin yerini alarak onlara yardımcı olurum.	0,381					0,623
İş arkadaşlarımin işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler kullanmaları konusunda desteklerim.				0,82		
İşimle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır ve onlara danışırım.	0,71				0,328	0,33
İlkelerime ters düşse de iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.						0,903
İş arkadaşlarımin izin aldıklarında onların yerini alabilecek şekilde iş programımı düzenlerim.	0,722		0,358			
Nadiren işimle ilgili çok önemli olmayan sorunlardan bahsederim.					0,83	
Çok yoğun olduğum zamanlarda veya özel bir sorunum olduğu zamanlarda bile iş arkadaşlarıma karşı içten bir ilgi ve nezaket göstermekten kaçınmam.		0,76				
İş arkadaşlarımin fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde desteklerim.	0,676			0,437		
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	0,362	0,808				
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.		0,484		0,628		
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.			0,463	0,393	0,474	
İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.		0,469			0,612	
Kurumu eleştiren iş arkadaşlarıma karşı kurumu her zaman savunurum.		0,5	0,726			
Kurumun müşterisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.			0,737	0,319		
Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunurum.			0,884			

Fakat bu ölçek yapısında Graham ve Organ'ın tanımlamış olduğu boyutlar karışık halde yer almaktadır. Bu çalışmada Organ'ın boyutları ele alındığından bu ölçek istatistiksel olarak daha olumlu sonuçlar vermesine rağmen sadece Organ'ın boyutlarının yer aldığı başka bir ölçek yapısı kullanılmıştır.

Analiz dışında bırakılacak değişkenlerin seçilmesi ile ilgili ikinci yolda ise Organ'ın boyutları dışındaki ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Bu yapıya göre ortaya çıkan faktör analizi tablosu aşağıda gösterilmiştir. 6 faktörün ortaya çıktığı analizde 1. faktör özgecilik ve nezaket ile ilgili ifadelerden, 2. faktör vicdanlılık ile ilgili

ifadelerden, 3. faktör bir adet vicdanlılık ve üç tane sivil erdem ile ilgili ifadeden, 4, 5 ve 6. faktörler ise sportmenlik ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır.

Tablo 5.5. Çalışan değerlendirmesi örgütsel vatandaşlık boyutlar faktör analizi tablosu 2

İfadeler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	0,851		0,349			
İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	0,615	0,346		0,33		
Aramıza yeni katılan arkadaşlara işlerine uyum sağlamaları için yardımcı olurum.	0,423	0,449		0,36		-0,365
İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.	0,823					
Herhangi bir nedenle işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	0,624	0,311				
İşimle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım ve onlara danışırım.	0,793					
Nadiren işimle ilgili çok önemli olmayan sorunlardan bahsederim.						0,851
Çay, kahve ve yemek aralarından sonra işimin başına tam vaktinde dönerim.		0,583			0,383	-0,349
Küçük olumsuzlukları bazen büyütürüm.				0,762		
Zaman zaman işimden ayrılmayı düşünürüm.					0,833	
Zaman zaman işteki olumsuz yönleri olumlu yönleri göre daha çok odaklanırım.				0,723		
Her zaman dakiğimdir.		0,826				
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.			0,799			
Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.			0,641			
Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	0,579		0,58			
Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.			0,725		0,404	
Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.		0,773				

Regresyon Analizi Sonuçları

Bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen istatistiksel analiz tekniğidir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlığın sergilenmesi ile örgüt kültürünün nitelikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modeli olarak tüm bağımsız değişkenlerin birlikte analize dahil edildiği “enter” metodu kullanılmıştır. Enter metodu özellikle örneklem sayısının göreceli olarak az olduğu durumlarda uygun olduğundan bu analiz için tercih edilen metot olmuştur.

Regresyon analizi için sadece yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği anket ile örgüt kültürünün değerlendirildiği anket kullanılmıştır.

Söz konusu regresyon analizinde her bir örgütsel vatandaşlık ile ilgili ifade bağımlı değişken olarak tanımlanmış ve örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle arasındaki ilişki incelenmiştir. Tüm örgütsel vatandaşlık ile ilgili ifadeler birer birer örgüt kültürü niteliğiyle ilgili olan ifadeler ile regresyon analizine tabi tutulmuşlardır.

Yapılan analizler sonucu çıkan ortaya bu tablolardan belirtilen örgütsel niteliklerin değerlendirilmesine ait tabloya göre ele alınan örgütte etkin bir örgüt kültürünün, liderliğin, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyumun ve katılımcı yaklaşımın nispeten güçlü bir şekilde var olduğu söylenebilir. Fakat bu nitelikler için ortalamanın likert ölçeğine göre “katılıyorum” ifadesinin değerlendirildiği 4 rakamı seviyelerine ulaşmadığı görülmektedir. Destekleyici yaklaşım ve örgütsel adalet niteliklerinin ise örgütteki varlığının pek güçlü olmadığı görülmektedir. Kişiler bu niteliklerin örgütlerinde bulunup bulunmadığı konusunda kararsız kalmışlardır. Diğer nitelik bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi ise örgütte yer almayan bir niteliktir.

Tablo 5. 6. Örgütsel nitelikler ortalama tablosu

Örgütsel nitelikler	Ortalama
Etkin örgüt kültürü	3,898
Liderlik	3,826
Örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum	3,860
Etkin iletişim	3,715
Bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi	2,659
Destekleyici yaklaşım	3,480
Örgütsel adalet	3,073
Katılımcı yaklaşım	3,663

Diğer bir tablo, Tablo 5.7. Boyutlar ortalama tablosu, ise örgütsel vatandaşlık boyutlarının örgütteki değerlendirmesini ele alan tablodur. Bu tabloya göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarının ele alınan örgüt çalışanlarınca gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yer alırken sportmenliğin ise çalışanlarca gösterilmediği ortaya çıkmıştır. Özellikle özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutlarının “kathiyorum” ifadesinin karşılığı olan 4 değerine çok yakın ve üstünde ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5. 7. Boyutlar ortalama tablosu

Boyutlar	Ortalama
Özgecilik	4,033
Nezaket	4,041
Sportmenlik	2,341
Vicdanlılık	3,951
Sivil erdem	3,750

Ortaya çıkan bu sonuçlar arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizleri kullanılmıştır.

Hipotez 1: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezi sınamak için her bir özgecilik ifadesi ile belirtilen örgüt kültürü niteliklerini değerlendiren ifadeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre:

İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur (özgecilik)

Tablo 5.8.Özgecilik ifadesi model tablosu 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,875(a)	,765	-,175	1,124

Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik1

Tablo 5.9. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,911	32	1,028	,814	,686(a)
	Residual	10,113	8	1,264		
	Total	43,024	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik1

Çoklu regresyon katsayısı R'nin değeri 0-1 arasındadır ve değer büyüdükçe değişkenler arasındaki ilişki güçlenmektedir. Bu özgecilik ifadesi için R değerinin 0.875 olması diğer örgüt kültürü ile ilgili ifadelerle arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. R kare değerinin de beklenen düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Regresyon değeri değişimin ne kadarının modelden kaynakladığını göstermektedir ki bu modelde regresyon değerinin residualdan yüksek olması bağımlı değişkendeki değişimlerinin daha büyük kısmının modelden kaynaklandığını göstermektedir.

Bir özgecilik boyutu ifadesi olan “İş yükü ağır olan arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur” değişkeni için modelin açıklayıcılığının yeterli olmadığı görülmektedir. Özgecilik boyutu davranışlarının daha çok işgörenin kişisel özelliklerine dayalı davranışlar olması örgüt kültürü niteliklerinin bu davranışların oluşumunu açıklamada çok etkili olmadığı görülmektedir.

Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur (özgecilik)

Tablo 5.10. Özgecilik ifadesi model tablosu 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,911(a)	,830	,151	,648

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik2

Tablo 5.11. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,443	32	,514	1,223	,407(a)
	Residual	3,362	8	,420		
	Total	19,805	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik2

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması ikinci özgecilik ifadesi ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin sıkı olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin%83'nün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ankette yer alan ikinci özgecilik boyutu ifadesi olan “Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur” değişkeni için belirtilen örgüt nitelikleri ile arasında pozitif bir ilişki çıktığı gibi modelin açıklayıcılığının da bin önceki ifadeye göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Herhangi bir sebeple işin başında bulunamayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olur (özgecilik):

Tablo 5.12. Özgecilik ifadesi model tablosu 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897(a)	,804	,021	,900

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik3

Tablo 5.13. Özgecilik ifadesi ANOVA tablosu 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,637	32	,832	1,027	,526(a)
	Residual	6,485	8	,811		
	Total	33,122	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: özgecilik3

Sonuçlar incelendiğinde üçüncü özgecilik ifadesi ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin sıkı olduğuna işaret eden R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %80’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Hipotez 2: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezi sınamak için her bir nezaket ifadesi ile belirtilen örgüt kültürü niteliklerini değerlendiren ifadeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre:

İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez (nezaket):

Tablo 5.14. Nezaket ifadesi model tablosu 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,861(a)	,741	-,296	,926

a Predictors: (Constant), Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket1

Tablo 5.15. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,586	32	,612	,715	,766(a)
	Residual	6,853	8	,857		
	Total	26,439	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket1

Sonuçlar incelendiğinde nezaket ifadesi olan “iş arkadaşlarının haklarını çiğnemez” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret eden R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %74’ünü bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bir nezaket ifadesi olan “İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez” değişkeni için belirtilen nitelikler ile arasında nispeten yüksek bir ilişki olmakla beraber modelin açıklayıcılığının negatif olduğu görülmektedir. Nezaket boyutu davranışlarının da özgecilik boyutu davranışları gibi daha çok işgörenin kişisel özelliklerinden kaynaklanması nedeniyle örgütün yapısal özelliklerinin bu davranışların gösterilmesinde açıklayıcı olmaması olağandır.

İşile ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir (nezaket):

Tablo 5.16. Nezaket ifadesi model tablosu 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,896(a)	,802	,012	,999

a Predictors: (Constant), Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket2

Tablo 5.17. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,450	32	1,014	1,015	,534(a)
	Residual	7,989	8	,999		
	Total	40,439	40			

a Predictors: (Constant), Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket2

Sonuçlar incelendiğinde nezaket ifadesi olan “işyle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir ” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %80’i bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır (nezaket):

Tablo 5.18. Nezaket ifadesi model tablosu 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,912(a)	,831	,157	,967

a Predictors: (Constant), Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket3

Tablo 5.19. Nezaket ifadesi ANOVA tablosu 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,907	32	1,153	1,233	,402(a)
	Residual	7,483	8	,935		
	Total	44,390	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: nezaket3

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması nezaket ifadesi olan “Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır, onlara danışır” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %83’nün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını

göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından sivil erdem ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasındaki bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezi sınamak için her bir sivil erdem ifadesi ile belirtilen örgüt kültürü niteliklerini değerlendiren ifadeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre:

Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar (sivil erdem):

Tablo 5.20. Sivil erdem ifadesi model tablosu 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,928(a)	,862	,310	,851

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 1

Tablo 5.21. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,158	32	1,130	1,560	,262(a)
	Residual	5,793	8	,724		
	Total	41,951	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 1

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması sivil erdem ifadesi olan “Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar ” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %86’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bir sivil erdem ifadesi olan “Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar” değişkeni ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Sivil erdem boyutu davranışlarının daha çok örgüt

yapısından kaynaklanması nedeniyle modelin açıklayıcılığının da yüksek olduğu görülmektedir.

Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır (sivil erdem):

Tablo 5.22. Sivil erdem ifadesi model tablosu 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,941(a)	,886	,429	,788

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 2

Tablo 5.23. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,542	32	1,204	1,938	,165(a)
	Residual	4,971	8	,621		
	Total	43,512	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 2

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması sivil erdem ifadesi olan “Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %88’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bir sivil erdem ifadesi olan “Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır.” değişkeni ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Sivil erdem boyutu davranışlarının daha çok örgüt yapısından kaynaklanması nedeniyle modelin açıklayıcılığının da bir önceki sivil erdem değişkenine göre de daha yüksek olduğu görülmektedir

Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır (sivil erdem):

Tablo 5.24. Sivil erdem ifadesi model tablosu 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,906(a)	,820	,102	,988

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 3

Tablo 5.25. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,697	32	1,116	1,142	,453(a)
	Residual	7,816	8	,977		
	Total	43,512	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 3

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması sivil erdem ifadesi olan “Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %82’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur (sivil erdem):

Tablo 5.26. Sivil erdem ifadesi model tablosu 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,961(a)	,924	,618	,380

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 4

Tablo 5.27. Sivil erdem ifadesi ANOVA tablosu 4

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,965	32	,436	3,018	,052(a)
	Residual	1,157	8	,145		
	Total	15,122	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sivil erdem 4

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin 1'e çok yakın olduğu görülmektedir. R değerinin 1'e yakın olması sivil erdem ifadesi olan "Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır" ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %92'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. F değerine karşılık gelen sig değerinin 0.05'e yakın olması modelin %5.2' den küçük hassasiyet derecesinde geçerli olduğunu göstermektedir.

Ankette yer alan sivil erdem ifadeleri ile ilgili değişkenler ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Sivil erdem boyutu davranışlarının daha çok örgüt yapısından kaynaklanması nedeniyle modelin açıklayıcılığının bu değişkenler için kayda değer seviyelerde olduğu görülmektedir.

Hipotez 4: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezi sınamak için her bir vicdanlılık ifadesi ile belirtilen örgüt kültürü niteliklerini değerlendiren ifadeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre:

Çay, kahve ve yemek aralarını asla unutmaz (vicdanlılık):

Tablo 5.28. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,936(a)	,876	,382	,785

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık1

Tablo 5.29. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34,968	32	1,093	1,772	,201(a)
	Residual	4,934	8	,617		
	Total	39,902	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatic uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık1

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin 1'e çok yakın olduğu görülmektedir. R değerinin 1'e yakın olması vicdanlılık ifadesi olan "Çay, kahve ve yemek aralarını asla unutmaz" ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret

etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %87'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Her zaman dakiktir (vicdanlılık):

Tablo 5.30. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,945(a)	,892	,461	,613

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık2

Tablo 5.31. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,894	32	,778	2,068	,141(a)
	Residual	3,009	8	,376		
	Total	27,902	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık2

Sonuçlar incelendiğinde R değerinin oldukça yüksek çıktığı görülmektedir. R değerinin yüksek olması vicdanlılık ifadesi olan “Her zaman dakiktir” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %89'unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez (vicdanlılık):

Tablo 5.32. Vicdanlılık ifadesi model tablosu 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,927(a)	,860	,299	,849

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık3

Tablo 5.33. Vicdanlılık ifadesi ANOVA tablosu 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,353	32	1,105	1,532	,272(a)
	Residual	5,769	8	,721		
	Total	41,122	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: vicdanlılık³

Sonuçlar incelendiğinde oldukça yüksek olan R değeri vicdanlılık ifadesi olan “İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %86’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ankette yer alan vicdanlılık ifadeleri ile ilgili değişkenler ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Vicdanlılık boyutu davranışlarının daha çok yapılan işin yapısından kaynaklanması nedeniyle modelin açıklayıcılığının bu değişkenler için kayda değer seviyelerde olduğu görülmektedir.

Hipotez 5: Örgütsel vatandaşlık boyutlarından sportmenlik ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında bir ilişki mevcuttur.

Bu hipotezi sınamak için her bir sportmenlik ifadesi ile belirtilen örgüt kültürü niteliklerini değerlendiren ifadeler arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre:

Zamanının çoğunu işiyle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir (sportmenlik):

Tablo 5.34. Sportmenlik ifadesi model tablosu 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798(a)	,637	-,817	1,310

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler b Bağımlı değişken: sportmenlik¹

Tablo 5.35. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,035	32	,751	,438	,953(a)
	Residual	13,721	8	1,715		
	Total	37,756	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik¹

Sonuçlar incelendiğinde beklenildiği gibi yüksek olan R değeri sportmenlik ifadesi olan “Zamanının çoğunu işiyle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %64'ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki güçlü çıkmadığı gibi modelin geçerliliği de çok yüksek bir hassasiyet derecesinde geçerli olacağından kayda değer değildir.

Küçük olumsuzlukları büyütür (sportmenlik):

Tablo 5.36. Sportmenlik ifadesi model tablosu 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,824(a)	,678	-,609	1,228

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik2

Tablo 5.37. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 2

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,439	32	,795	,527	,905(a)
	Residual	12,073	8	1,509		
	Total	37,512	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik2

Sonuçlar incelendiğinde beklenildiği gibi yüksek olan R değeri sportmenlik ifadesi olan "Küçük olumsuzlukları büyütür" ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal bir ilişki olduğuna işaret etmesine rağmen R kare değerin %67 olması ve model çok yüksek bir hassasiyet derecesinde geçerli olacağından modelin geçerliliği kayda değer değildir.

Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder (sportmenlik):

Tablo 5.38. Sportmenlik ifadesi model tablosu 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,899(a)	,809	,045	1,052

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik3

Tablo 5.39. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 3

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,531	32	1,173	1,059	,505(a)
	Residual	8,859	8	1,107		
	Total	46,390	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik3

Sonuçlar incelendiğinde oldukça yüksek olan R değeri sportmenlik ifadesi olan “Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret etmektedir. R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %80’nini bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermekte ve regresyon değerinin residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Zaman zaman işteki durumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder (sportmenlik):

Tablo 5.40. Sportmenlik ifadesi model tablosu 4

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,851(a)	,725	-,377	1,234

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik4

Tablo 5.41. Sportmenlik ifadesi ANOVA tablosu 4

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32,061	32	1,002	,658	,811(a)
	Residual	12,183	8	1,523		
	Total	44,244	40			

a Bağımsız değişkenler: Belirlenen sekiz boyut etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım ile ilgili ifadeler

b Bağımlı değişken: sportmenlik4

Sonuçlar incelendiğinde oldukça yüksek olan R değeri sportmenlik ifadesi olan “Zaman zaman işteki durumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder” ile model ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin güçlü olduğuna işaret ederken R kare değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin %72’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Regresyon değerinin

residual değerinden yüksek olması da modelin değişimleri açıklama değerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ankette yer alan sportmenlik ifadeleri ile ilgili değişkenler ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat sportmenlik boyutu davranışlarının iőgrenlerce sergilenmemesi ve bu boyuta ait davranışların daha çok kişilik özelliklerinden kaynaklanması nedeniyle modelin açıklayıcılığının bu değişkenler için negatif seviyelerde olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA

Bilişim ve hizmet sektörlerinin öneminin giderek artması ve yüksek katma değer üreten bu sektörlerde çalışanın ve niteliklerinin ön plana çıkması, işletmenin etkin ve başarılı olmasında işgörenlerin önemini arttırmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları işgörenlerin niteliklerinden yararlanmaya odaklanmış ve var olan işten çok iş arayan olması nedeniyle de adaylar arasından en iyisini ve uygununu seçmeye yönelmiştir. Bu süreç işgörenin daha çok çalışması, kendini işi için daha çok geliştirmesi ve işin niteliğine göre değişen çeşitli gerekliliklerin oluşumuyla sonuçlanmaktadır. Konuyla ilgili teorik olarak bugüne kadar kişinin iş tanımının ötesinde işi ve çalıştığı işletme için çaba göstermesine dayalı davranışlar olan ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanan davranışlar üzerinde durulmuştur. Bu davranışların içeriği ve çeşitli toplumlarda hangi davranışlardan oluştuğu incelenmiştir. Bu davranışların oluşmasındaki etkenler belirlenmiştir.

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasındaki etkenlerden biri olan örgütsel özellikler üzerinde durulmuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme kararının kişinin örgütsel karakteristikleri algılamasıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir (Blakely, Andrews, Fuller, 2003:1). İşgörenin beklenilenden daha fazlasını yapması örgütü nasıl algıladığıyla ilgilidir ve olumlu bir örgüt iklimiyle yakından ilişkilidir. Bu çalışmada da işgörenlerin örgütü teorik kısımda belirlenen nitelikler açısından değerlendirmesi yani nasıl algıladıkları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda iş doyumunu sağlayan ve örgütlerine bağlı olan çalışanların bu davranışları göstermeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir. Bunun için ise işin esas olarak tatmin edici görevlerden oluşması ve destekleyici bir liderin varlığı gereklidir. Bolino ve Thurnley' nin çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen faktörler iş tatmini, dönüşümcü ve destekleyici liderlik, ilgi çekici bir iş ve işe katılım, örgütsel destek, güven, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve işgörenin nitelikleri olarak sıralanmıştır (Bolino, Thurnley, 2003: 62). Bu çalışmada ise örgütün yapısı ile ilgili olarak etkin örgüt kültürü, etkin iletişim, örgütsel adalet, destekleyici ve katılımcı yaklaşım, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemszenmesi, örgütsel bağlılık ve

paradigmatik uyum ve liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde etkili olduğu öne sürülmüştür.

Çalışmanın araştırma kısmında anket geliştirme ile ilgili çalışmalar yapılmış, örgütsel vatandaşlık davranışlarının Organ'ın boyutları ile değerlendirildiği anketten elde edilen faktör analizi sonuçlarının İşbaşı ve Köse'nin çalışmalarındaki sonuçlara paralel olduğu görülmüştür. Yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği bu anket için yüksek geçerlilik ve güvenilirlik dereceleri elde edilmiştir.

Çalışanların kendilerini değerlendirdikleri anket için diğer anketteki ifadeler olumsuzluk öğeleri hafifletilerek kişini kendisini değerlendireceği şekilde çevrilmiştir. Fakat elde edilen faktör analizi sonuçları tatmin edici olmamıştır. Bu da literatürde devam eden örgütsel vatandaşlık davranışlarının değerlendirilmesinde “yönetici değerlendirmesi mi” yoksa “kişinin kendisini değerlendirmesi mi” gerekir tartışmasını destekleyici sonuçlar vermiştir. Kişilerin kendilerini değerlendireceği bir örgütsel vatandaşlık anketinin geliştirilmesi ve geçerlilik ve güvenilirlik açısından tatmin edici düzeylere ulaşılabilmesi için çalışmaların devam etmesi gerekmektedir.

Araştırma sonucunda özellikle örgütün yapısından kaynaklanan örgütsel vatandaşlık boyutları ile ilgili davranışların gösterilmesi ve belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik ve nezaket ile belirtilen nitelikler arasında bir ilişki olduğu ama bu iki değer için modellerin açıklayıcılıklarının zayıf kaldıkları görülmektedir. Bu davranışlar ortaya çıkmasında çalışanın kişilik özellikleri daha etkili olduğundan belirtilen örgüt kültürü nitelikleri ile ilişkiselliği açıklayacak bir modelin açıklama gücünün düşük olması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuç daha önce yapılmış olan ve örgütsel vatandaşlığın gösterilmesindeki etkinlerden birinin de kişisel özellikler olduğunu gösteren çalışmalarla uyum göstermektedir.

Diğer bir boyut olan sivil erdem ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında oldukça güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu ifadeler için modelin açıklayıcılığı da oldukça yüksek çıkmıştır. Sivil erdem boyutunun gösterilebilmesi için örgüt kültürünün yapısı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle belirtilen örgüt kültürü nitelikleri ile bu boyut arasındaki ilişkiyi açıklayan modelin açıklama gücünün çıkması olağandır.

Vicdanlılık boyutu ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında oldukça güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Vicdanlılık boyutunun daha çok yapılan işin yapısına bağlı

olarak gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermesi nedeniyle bu boyut için modelin açıklama gücünün özgecilik ve nezaket boyutlarından daha yüksek çıkması olağandır. Bu sonuç da örgütsel vatandaşlığın gösterilmesindeki dört etkenden birinin işin özelliği olduğunu belirten daha önceki çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir.

Son boyut olan sportmenlik boyutu ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Fakat ele alınan örgütte sportmenlik boyutunun ortalamasının 0.23 çıktığı ve sportmenlik boyutu örgütsel vatandaşlık davranışlarını pek de göstermediği görülmüştür. Modelin açıklayıcılığının da bu nedenle bu boyut için negatif değerlerde olduğu görülmektedir.

Çalışmanın sonuçlarının daha önce yapılmış çalışmalara paralel seyir izlediği görülmektedir. Örgütsel özelliklerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde bir etken olduğu görülmektedir. Ayrıca bu çalışmada vatandaşlık kavramının yapısı gereği hak ve yükümlülüklerin bir arada yer aldığı dile getirilmektedir. Yükümlülükler kısmının örgütsel vatandaşlık davranışlarının gerçekleştirilmesi, haklar kısmının ise belirtilen nitelikler çerçevesinde bir örgüt kültürü standardının oluşturulmasından meydana geldiği öne sürülmektedir. Çalışmanın sonucu da bu öngörüğü desteklemektedir.

SONUÇ

Hızla gelişen eğitilmiş insan gücüne daha çok ihtiyaç duyan hizmet, bilgi, bilişim gibi sektörler işgörenlerin işlerine tüm kapasiteleri ile katkıda bulunmalarını, biçimsel olarak tanımlanmış olan görevlerinin ötesinde performans göstermelerini gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda günden güne artan rekabet de işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan davranışları sergilemesinin önemini arttırmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin iş tanımının ötesinde, zaman zaman fedakârlık yapmasını gerektirerek performansını artırması ve çalıştığı örgüte katkıda bulunmaya çalışmasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşuma etki eden dört faktör vardır. Bunlar örgütsel özellikler, kişisel özellikler, iş özellikleri ve liderlik davranışlarıdır. Bu çalışmada örgütsel özellikler üzerinde durulmuş ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna, işgörenler tarafından sergilenmesine katkıda bulunacak örgüt kültürü niteliklerinin temel bir çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Vatandaşlığın hak ve yükümlülüklerden oluşan bir bütün olması, örgütsel vatandaşlığın da bu yapıya sahip olması nedeniyle işgörenin bu davranışları sergilemesi için yaratılacak çalışma ortamı bu bütünün hak tarafını oluştururken yükümlülük tarafını ise örgütsel vatandaşlık davranışları oluşturmaktadır. Bu nedenle işgörenin çalışma ortamının şekillenmesi örgütsel vatandaşlığın oluşması için önem kazanmaktadır. Bu çalışma ortamının oluşturulmasında ise örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumuna, işgörenler tarafından sergilenmesine katkıda bulunacak örgüt kültürü niteliklerinin temel bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede belirlenen boyutlar etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşımdır.

Çalışmanın araştırma kısmında örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi ile tanımlanmış olan örgütsel nitelikler arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Bu konuda daha önce bu nitelikleri toplu olarak ölçen bir ölçeğe rastlanmadığından çalışma için bir ölçek geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlığın sergilenmesini ölçmek için ise daha önce geliştirilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Literatürde tartışılan bir konu olan örgütsel vatandaşlığın ölçülmesinde işgörenin kendisini değerlendirmesi

ve yöneticinin işgöreni değerlendirmesi göz önüne alınmış ve her ikisi için farklı ölçekler hazırlanmıştır. İşgörenlerin kendilerini değerlendirdikleri ölçek diğer ölçekteki ifadelerin kişiye yönelik olarak değiştirilmesiyle yapılandırılmıştır. Ayrıca bu ölçekte iki farklı vatandaşlık davranışı ölçeğin ifadeleri yer almıştır. Yapılan araştırma sonucu Organ'ın boyutlarını içeren bir örgütsel vatandaşlık ölçeği için ifadelerin kişiye yönelik olarak değiştirilmesinin yeterli olmayacağı tespit edilmiştir. İki farklı örgütte uygulanan araştırma da aynı sonuçları vermiş ve işgörenlerin kendilerini örgütsel vatandaşlık açısından değerlendirebilmeleri için yüksek geçerlilik ve güvenilirlik seviyelerine sahip olan bir ölçeğin oluşturulması gerektiği görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın örgütsel vatandaşlık ve tanımlı örgütsel nitelikler arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olan kısmında yöneticilerin işgörenleri değerlendirdiği anket ile devam edilmiştir.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan belirtilen örgüt niteliklerini ölçen ifadeler ile Organ'ın örgütsel vatandaşlık boyutlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre ortaya çıkan ilişkinin bir sebepsellik ilişkisi olduğunu söylemek için bu veriler yeterli değildir. Ayrıca burada fonksiyonel bir ilişki değil istatistiksel bir ilişki bahsedilmektedir. Bu sonuçlara göre örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik ile belirtilen nitelikler arasındaki ilişki sonuçları her bir özgecilik ifadesi için bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki korelasyonu gösteren R değerleri 0.875, 0.911 ve 0.897 çıkmıştır. R kare değerleri ise 0.765, 0.830 ve 0.804'tür. Bu değerler, özgecilik boyutu ile belirtilen örgütsel nitelikler arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. R değerinin yüksel çıkması sıkı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkendeki değişimden kaynaklandığı gösteren R kare değerlerinin de her bir ifade için 0,76'nın üstünde çıkması özgecilik davranışlarının gösterilmesi ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Fakat modelin açıklayıcılığını gösteren uyarlanmış R kare değerleri ise beklenildiği kadar yüksek çıkmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından nezaket ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Değişkenler arasındaki korelasyonu gösteren R değerleri her bir nezaket ifadesi için 0.861, 0.896 ve 0.912'dir. Bu değerler oldukça güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Benzer şekilde R kare değerlerinin de 0.765, 0.830 ve 0.804 gibi yüksek oranlarda çıkması ilişkinin güçlülüğüne işaret

etmektedir. Fakat modelin açıklayıcılığını gösteren uyarlanmış R kare değerleri ise beklenildiği gibi yüksek çıkmamıştır.

Bu iki değer için modellerin açıklayıcılıklarının zayıf kalmalarının nedenlerinden birinin bu boyutların niteliklerinden kaynaklandığı söylenebilir. Özgecilik boyutu çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışlar olarak; nezaket boyutu ise örgüt içerisinde etkileşim içinde olan örgüt üyelerinin birbirlerine karşı takındıkları olumlu tavır olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar ortaya çıkmasında çalışanın kişilik özellikleri daha etkili olduğundan belirtilen örgüt kültürü nitelikleri ile ilişkiselliği açıklayacak bir modelin açıklama gücünün düşük olması beklenen bir sonuçtur.

Diğer bir boyut olan sivil erdem ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında oldukça güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. R değeri her bir ifade için 0.861, 0.896 ve 0.912 ve R kare değeri ise 0.741, 0.802 ve 0.831'dir. Bu ifadeler için modelin açıklayıcılığını gösteren uyarlanmış R kare değerleri de diğer boyutlara göre oldukça yüksek çıkmıştır. Sivil erdem boyutu, çalışanların sorumluluk sahibi olarak örgüt içindeki politik süreçlere katılımlarıyla ve örgüt yaşamına dair düşünceleriyle ilgilidir. Sivil erdem boyutu toplantılara gönüllü olarak ve aktif katılım davranışının sergilenmesi, çözüm önerilerinin getirilmesi, alınan kararların uygulanmasında etkin olunması gibi davranışlarla örneklendirilebilir. Sivil erdem boyutunun gösterilebilmesi için örgüt kültürünün yapısı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle belirtilen örgüt kültürü nitelikleri ile bu boyut arasındaki ilişkiyi açıklayan modelin açıklama gücünün her bir ifade için 0.310, 0.429, 0.618 gibi yüksek oranlarda çıkması olağandır.

Vicdanlılık boyutu ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında oldukça güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. R değeri her bir vicdanlılık ifadesi için 0.936, 0.945, 0.927 olarak R kare değeri ise 0.876, 0.892 ve 0.860'tur. Bu değerler güçlü bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Sivil erdem boyutunda olduğu gibi vicdanlılık boyutu ile ilgili ifadeler için uyarlanmış R kare değerleri özgecilik ve nezaket boyutlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Vicdanlılık gerekli olandan daha fazlasını gerçekleştirmeyi sağlayan davranışların gösterilmesinde etkili olan işgören kendisinden beklenen minimum rol davranışından daha fazlasını gerçekleştirmesini sağlayan boyuttur. Vicdanlılık ile ilgili davranışlar kişinin iş ve hedef odaklı

olmasını gerektiren davranışlardır. Vicdanlılık boyutunun daha çok yapılan işin yapısına bağlı olarak gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermesi nedeniyle modelin açıklama gücünün özgecilik ve nezaket boyutlarından daha yüksek çıkması olağandır.

Son boyut olan sportmenlik boyutu ile belirtilen örgüt kültürü nitelikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu boyutla ilgili ifadeler için R değerleri 0.798, 0.824, 0.899, 0.851 ve R kare değerleri ise 0.637, 0.678, 0.809 ve 0.725'tir. Fakat ele alınan örgütte sportmenlik boyutunun ortalamasının 0.23 çıktığı ve çalışanların olumsuz veya yetersiz şartları sorun etmeyip işe odaklanmaları ile ifade edilen sportmenlik boyutu örgütsel vatandaşlık davranışlarını pek de göstermediği görülmüştür. Modelin açıklayıcılığını gösteren uyarlanmış R kare değerleri ise üç ifade için eksi değerlerde çıkmıştır.

Sonuç olarak bir kurumda uygulanmış olan alan araştırmasında tanımlanmış olan nitelikler ile örgütsel davranış boyutları arasındaki korelasyonun tespiti için cesaret verici sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat oluşturulan modelin genel geçerliliğinden bahsetmek için bu çalışma bir ilk adım olarak değerlendirilmelidir. Bankacılık sektöründen bir kurum seçilmiş ve sektörde şube ağı ile çalışmak esas olduğundan bir şube ve bölge müdürlüğündeki personel sayısının kısıtlı olması örneklem sayısının dar olmasına neden olmuştur. Bu da modelin geçerliliği ile ilgili istatistiklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca ilk defa bu çalışma için oluşturulan örgüt kültürünü tanımlanan nitelikler açısından değerlendiren ölçeğin de gelişime açık olduğu görülmüştür. Bu konulardaki gelişmelerden sonra oluşturulan modelin küçük hassasiyet derecelerinde geçerliliği ile ilgili tatmin edici sonuçlara ulaşılabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmanın örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesi için olumlu bir ortam yaratan ve katkı sağlayan örgüt kültürünün niteliklerinin belirlenmesi ve bu nitelikler ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkinin tespiti için bir pilot çalışma olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte böyle bir modelin ortaya konabilmesi için sadece bu çalışmanın sonuçlarının yeterli olmayacağı açıktır. Fakat araştırma sonucu ulaşılan bulgular cesaret verici niteliktedir.

Çalışma sonucunda görülmüştür ki, örgütsel vatandaşlık olgusunun özellikle örgüt kültürü ile bağlantılı boyutlarıyla örgüt kültürünün belirtilen nitelikleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürünün teoride belirtilen

boyutları (etkin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık ve paradigmatik uyum, etkin iletişim, bireysel tercihlerin ve özerkliğin önemsenmesi, destekleyici yaklaşım, örgütsel adalet ve katılımcı yaklaşım), o örgütteki örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına (özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik) ilişkin davranışların oluşmasında rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütlerde yöneticilerin, işgörenlerden bekledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için uygun örgüt kültürünün yaratılması gerekliliğine önem vermeleri gerekir.

KAYNAKLAR

- Acar,A. (1998). İşgücü Verimliliğini Etkileyen Yönetim Anlayışına Bazı Yaklaşımlar, Örgütlerde *İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, s. 117–139
- Acqaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors And Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And Suggestions For Measuring The Human Factor, *Review of Human Factor Studies*, Sayı: 10, No.1, s 7,125
- Akbaba, A. (2002). Örgütsel Kültür, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s 16–18
- Akıncı V., Zerrin B. (2003). *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınevi, İstanbul, s 42-43,143
- Argandona, A. (2003). Fostering Values in Organizations, *Journal of Business Ethics*, Sayı 45, s 16, 18, 19, 22-24
- Püsküllüoğlu, A. (2000). *Arkadaş Türkçe Sözlük*, Ankara, Arkadaş Yayınevi, sayfa 1040
- Aron, R. (1961). *18 Lectures on Industrial Society*, The Garden City Press, Londra, s 73
- Bakan, İ. vd. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik Ve Amprik Yaklaşım*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, , s 28-29,30-32,35,64,68-69
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s 1,3
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s 28
- Barbalet, J.M. (1998). *Concepts in social Thought Citizenship Rights, Struggle and Class Inequality*, University of Minnesota Pres, Minneapolis, s 16, 26
- Bayrak, S. (1998). Önce İnsan Anlayışı ve Toplam Kalite Modeli, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, s 74–86

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, s 137
- Blakely, G. vd. (2003) Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship between Self monitoring and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal of Business and Psychology*, Cilt 18, Sayı 2, s 1
- Berberoğlu, G. Vd. (1989). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1–2, s 29–49
- Bingöl, D. vd (2003) Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s 494–508
- Bolino, M.C., Thurnley, W.H. (2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior, *Academy Of Management Executive*, Cilt 17, Sayı 3, s 62
- Bozkurt, T. (1996) İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara, s 83–103
- Brief, A., Motowildo S.J., (1986). Prosocial Organizational Behavior, *Academy Of Management Review*, Sayı 11, s 710-725
- Brightman, B., Moran. J., (1999) Building Organizational Citizenship, *Management Decision*, Cilt 37, Sayı 9, s 678-685
- Burton, R. M., vd. (2004). The Impact Of Organizational Climate And Strategic Fit On Firm Performance, *Human Resource Management*, Cilt 43, Sayı1, s 69-70
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 3, s 134–143
- Çınar, F. (2000) *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Dahler, P. (1994) Corporate Culture and Morality: Durheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture, *Journal of Management Studies*, s 3
- Deitzer, B., vd. (1979). *Contemporary Management Concepts*, Grid Publishing Inc, Ohio , s 196

- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul, s 25
- Ergeneli. A., Temirbekova J., (2006). Ülkelere Göre İşe İlişkin Değerlerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Kazak, Rus Ve Türk Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 7 Sayı 2, s121–143
- Eroğlu, F. (2004). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s 235,238–240
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basımevi, İstanbul,8.baskı, s 138–139
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Yayınevi, İstanbul, s 78
- Farh, J. vd.(2004) Organizational Citizenship Behaviour in the People’s Republic of China, *Organization Science*, Cilt 15, Sayı 2, s 241–253
- Greenberg. J., (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Sayı12, s 10
- Hofstede, G. (2007) www.geert-hofstede.com, 15.01.2007
- Hortaçsu N., Cem-Ersoy N. (2005). Values, Identities And Social Constructions Of The European Union Among Turkish University Youth, *European Journal of Social Psychology*, Sayı 35, s 107-121
- Hultman, K. (2005). Evaluating Organizational Values, *Organizational Development Journal*, Cilt 23, Sayı 4, s 33-34
- Huselid, M.A., Day N.E., (1991). Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Cilt76, Sayı3, s 381.
- İbicioğlu,H. (2000) Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*,Cilt 15, Sayı 1, s 13-22
- İrmiş, A. (1998) Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Açısından Kararlara Katılma, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, s 190–199
- İrmiş, A. (1995). Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, s 90–93,101–102

- İşbaşı,J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt1, Sayı 1, s 51-73
- İşbaşı,J.Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s 359-371
- İşbaşı,J.Ö. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamaların örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü:bir turizm örgütünde uygulama* (Basılmamış Tez Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Kabanoff, B., Daly J. (2002). Espoused Values Of Organizations, *Australian Journal Of Management*, Cilt 27,s 92-95
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni İnsan Ve İnsanlar*, Evrim Yayınevi, 10.Baskı, İstanbul, s 105
- Karakoç, N. (1989). *Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Sayı 6, s 83
- Kayword, T., Leidner D. (2003). *Organizational Culture as a Knowledge Resource*, C. Holsapple(eds.). Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, Bölüm 12, s 238
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s 30, 587-606
- Konovsky, M.A., Pugh D.S. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, s 657-658
- Kraimer, M.L. (1997). Organizational Goals and Values: A Socialization Model, *Human Resource Management Review*, Cilt 7, Sayı 4, s 435,437
- Kuehn,K.W., Al-Busaidi A. (2002). Citizenship Behavior in a Non-Western Context: An Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Self-reported OCB, *IJCM*, Sayı 12, no: 2, s 107-125
- Malcom,P. vd. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 26, s 385-386

- Manville, P.B, (1997). *The Origins of Citizenship in Ancient Athens*, Princeton University Press, New Jersey, s 5,8-13
- Marshall. T.H, Bottomore T. (2000) *Yurttaşlık ve Toplumsal Sınıflar*, Gündoğan Yayınları, Ankara, s 21-82
- Morrow, P. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research, The Case of Work Commitment, *Journal of Occupational Behavior*, Sayı 34, s 49
- Mutlu, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*,Ankara, Ark Yayınevi, sf 98
- Newstrom, J.W., Keith D., (1993). *Organizational Behavior At Work*, Mcgraw-Hill Inc, New York, s 59
- Obeng, K., Ugboro I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, *Journal of The Transportation Research Forum*, Cilt57, Sayı 2, s 84.
- Organ, D.W., (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Lexington, MA: Lexington*, s 4
- Organ, D.W., Moorman, R.H., (1993). Fairness And Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections, *Social Justice Research*, Sayı 6, s 5-18
- Örücü E., Cabar Y. (1998). Kamu ve Özel Sektör Banka Çalışanlarında İş Tatmini (Muğla İli Örneği) , *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, s 103–115
- Paine, J.B., Organ D.W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, *Human Resource Management Review*, Cilt 10, Sayı 1, s 45-59
- Podsakoff, P. vd. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Sayı 26, s 513-563
- Reichers, A.E., (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt10, Sayı 3, s 465-476.
- Rekom, J. vd. (2006). A Methodology For Assessing Organizational Core Values, *Journal Of Management Studies* , Cilt 43, Sayı 2, s 180-181

- Ryan, J. (2001). Moral Reasoning as a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Public Accounting Profession, *Journal of Business Ethics*, Sayı 33, s 233-234
- Robinson, S.L, Morrison E.W. (1995) , Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı 16, s 290
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınevi, Bursa, s19
- Sargut, S. (1994). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayınları, Ankara, s 144–150
- Schein, E. (1989). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s 12.22.15–30,209–223
- Schneider, B. (1990). *The Climate For Service: An Application Of The Climate Construct*, San Francisco, Ca Jossey Bass, s 407
- Schwartz, H., Davis SM, (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, s 33
- Şahin, A. (2005). Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmelik Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s 177-198
- Taşkın, E. (2006) İşletmelerde Etkin İletişim, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, s 116
- Telman, N., Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri, İstanbul, 1.Baskı, s 29,45
- Tosun, K. (1990). *Yönetim Ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın , no 232, İstanbul, s 141
- Turner-Hampden, C. (1990). *Corporate Cultures: from Vicious Circles to Virtuous Circles*, Butter&Tanner Yayınevi, Londra, s12
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (1981). Türk Dil Kurumu Basımevi, Ankara, s 532
- Uyguç, N. (1998) Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu*, s 140–149

- Uyguç,N. (2000) Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s 385-397
- Van D.L vd. (1994). Organizational Citizenship Behaviour: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 4, s 765–770
- Yalçın, A. Fatma N.İ. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14,Sayı 1,s 396–397
- Yazıcı, E. (2002). Yirminci Yüzyılda Gelenekten Moderniteye Türk Sosyo-Kültürel Yapısında Gözlenen Değişmeler, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Özel sayısı, s 223–245
- Webber, R. (1969). *Culture and Management: Text and Readings in Comparative Management*, Richard D. Irvin Inc, Illinois, s 67
- www.kalder.org.tr, 1.1.2006
- www.peopleinvestor.co.uk 1.1.2006

Üst yönetim kurumumuzla ilgili gelişmeleri bizimle zamanında paylaşır.	0,36	0,435		0,431			0,354	
Kurum içinde işimle ilgili konularda muhatap bulmakta zorluk yaşamıyorum	0,315	0,551	0,394				0,315	
İstek ve ihtiyaçlarımı yöneticilerime iletmekte sıkıntı yaşamam.	0,33	0,516	0,346					- 0,407
Yöneticilerim kendilerine ilettiğim konularla ilgili olarak bana geri dönerler.	0,758	0,337						
Kurumumuzda, benim tercihlerimin de dikkate alındığı bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.		0,816						
Kurum içi eğitim programlarıyla kişisel gelişimim desteklenmektedir.		0,639	0,387		0,322			
Kurumumda işimle ilgili yaşadığım zorlukların giderilmesi konusunda destek görürüm.		0,796	0,359					
Kurumum bana sağladığı sosyal imkanlar hayatımı kolaylaştırıcı niteliktedir.		0,372	0,372	0,591			0,37	
İşimle ilgili konularda fazladan gösterdiğimiz çabalar adil biçimde ödüllendirilir.					0,55		0,41	0,467
Ücretimin piyasa koşullarına göre adil olduğunu düşünüyorum							0,817	
Kurumumuzun insan kaynakları politikasında fırsat eşitliğine önem verilir.		0,85						0,31
Bölümümüzle ilgili konularda düzenlenen toplantılara bizlerin aktif katılımı beklenir.			0,864					
İşimize yönelik konularda ortaya koyduğumuz çözüm önerileri önemsenir.			0,854					
İşimle ilgili konularda alınan kararlarda bizlerin fikirlerine önem verilir.	0,426	0,404	0,682					
İşimle ilgili konularda alınan kararların uygulanmasında aktif rol almamız beklenir.		0,312	0,683				0,348	
İş tanımımın, kurumsal hedeflerimizin gerçekleşmesine katkı sağlamama imkan verecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.	0,32		0,566	0,526				

Ek-2: Faktör analizi tablosu 2

İfadeler	Faktörler													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
İşim ile ilgili öğrendiğim bilgileri çalışma arkadaşlarımla her zaman paylaşmam gerektiğini düşünürüm.						0,916								
İşe ilk başladığımda yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımla yardımları sayesinde yeni iş ortamıma alışmam beklediğimden kolay oldu.	0,581		0,302							-0,325				
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemde iş ortamındaki dayanışma ruhunun güçlü olması önemli bir faktördür.					0,796									
İş arkadaşlarım ve yöneticilerimle iş dışında da bir araya geliriz.		0,494				0,443	0,362						0,313	
İşimi yaparken zorlandığım durumlarda iş arkadaşlarımdan ve yöneticilerimden kolaylıkla yardım alırım.	0,335						0,319		0,534					
İşimizi yaparken kullandığımız, etkin yararlı ve kökleşmiş yol ve yöntemlerimiz vardır.						0,464	0,336	0,341	-0,368				0,339	
Kurumumuzda, işimizi daha iyi yapmak için kendimizi sürekli geliştirmemiz gerektiği hissettirilir.													0,869	
Daha önce farklı bölümlerde veya kurumlarda çalışmış olan iş arkadaşlarımla, işimize dair konulara bakış açılarımız genellikle benzerdir.					0,734		0,33							
Bölümümüzde işimizde başarı sağlamaya yönelik güçlü bir motivasyon vardır ve yöneticimiz bu motivasyonun sağlanmasında etkilidir.					0,343				-0,758					
Yöneticimizle aramızda karşılıklı bir güven ilişkisi mevcuttur.				0,711										
Yöneticim işimle ilgili konularda gerektiğinde inisiyatif kullanmamı destekler.			-0,384	0,614										
Yöneticim kendimi kişisel ve profesyonel anlamda geliştireceğime inandığım kurum içi ve kurum dışı etkinliklere (eğitimler, seminerler, yüksek lisans vb.) katılmamı destekler.							0,436	0,315		0,442				

Yöneticimin tutum ve davranışları, işimde başarı sağlamak ve işimle ilgili hedefleri gerçekleştirmek anlamında benim için önemli bir motivasyon unsurudur.			0,833										
Yöneticim işimle ilgili hedeflere ulaşmamı kadar bu süreçte ortaya koyduğum çalışmalara da önem verir.		0,355	0,788										
Yöneticimin işinde uzman ve vizyon sahibi olduğuna inanıyorum	0,408		0,566										
Kurumumun hedeflerine ulaşması, işimdeki bireysel hedeflerime ulaşmam kadar önemlidir.									0,865				
Kurumumda çalışmaya devam etmek istiyorum.	0,807												
Kurumumun hedeflerinin gerçekleşmesi için mesai saatlerimin uzamasını normal karşılarım.								-0,308	0,415	0,497			
Kurumumuzla ilgili etkinliklere katılmak benim için önemlidir	0,827												
Çok önemli avantajlar sağlanmadığı sürece çalıştığım kurumu değiştirmeyi düşünmem.	0,741	0,355											
Kurumumda çalışmaya devam etmemde, bu kurumdaki çalışma sürem, işimden aldığım tatminden daha önemli bir etkidir.	0,722					0,371							
Kurumumda yapılan işlerle dünya görüşüm uyumludur.	0,458							0,671					
Üst yönetim kurumumuzla ilgili gelişmeleri bizimle zamanında paylaşır.				0,838									
Kurum içinde işimle ilgili konularda muhatap bulmakta zorluk yaşamıyorum.	0,725							-0,361					
İşimle ilgili konuları yöneticilerimle paylaşmakta sıkıntı yaşamam.										0,859			
İstek ve ihtiyaçlarımı yöneticilerime iletme sıkıntı yaşamam.			0,311				0,644						0,321
Yöneticilerim kendilerine ilettiğim konularla ilgili olarak bana geri dönerler.		0,757											
İşimi yaparken kendi seçtiğim yol ve yöntemleri uygulayabilirim.													0,907
İşimle ilgili sorumluluk alanımdaki konuların planlanması benim tercihimdir.			0,392				0,789						

Kurumumuzda, benim tercihlerimin de dikkate alındığı bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.			0,723	0,369										
Kurum içi eğitim programlarıyla kişisel gelişimim desteklenmektedir.		0,56	0,472											
Kurumumda işimle ilgili yaşadığım zorlukların giderilmesi konusunda destek görürüm.		0,779												
Yöneticilerim ve iş arkadaşlarım, iş dışında yaşadığım sıkıntılarda destekleyici bir yaklaşım içindedirler.			0,452					0,334						0,568
Kurumum bana sağladığı sosyal imkanlar hayatımı kolaylaştırıcı niteliktedir.			0,703					-0,313	0,302					
İşimde başarılı olduğum sürece terfi şansım olduğunu düşünüyorum.		0,431	0,555	0,339										
İşimle ilgili konularda fazladan gösterdiğimiz çabalar adil biçimde ödüllendirilir.			0,384					0,654						
Ücretimin piyasa koşullarına göre adil olduğunu düşünüyorum			0,852											
Kurumumuzun insan kaynakları politikasında fırsat eşitliğine önem verilir.	0,4	0,447									0,606			
Bölümümüzdeki iş yükü dağılımının adil olduğunu düşünüyorum.		0,345						0,602						
Kurumumuz çalışanlarına iş güvencesi sağlamak için imkanlarını sonuna kadar kullanır.		0,365	0,396									-0,612		
İşimi iyi yaptığım sürece kişisel hak ve menfaatlerimin korunacağına inanırım.			0,444					0,362		0,334			-0,321	
İşimize yönelik konularda ortaya koyduğumuz çözüm önerileri önemsenir.										0,858				
İşimizle ilgili konularda alınan kararlarda bizlerin fikirlerine önem verilir.								0,34	0,42					-0,564
İşimizle ilgili konularda alınan kararların uygulanmasında aktif rol almamız beklenir.						0,762		0,355						
İş tanımımın, kurumsal hedeflerimizin gerçekleşmesine katkı sağlamama imkan verecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.		0,607	0,304							0,412				

Ek-3 Faktör analizi tablosu 3

İfadeler	Faktörler							
	1	2	3	4	5	6	7	8
İşim ile ilgili öğrendiğim bilgileri çalışma arkadaşlarımla her zaman paylaşmam gerektiğini düşünürüm.								0,863
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemde iş ortamındaki dayanışma ruhunun güçlü olması önemli bir faktördür.	0,42				0,772			
İş arkadaşlarım ve yöneticilerimle iş dışında da bir araya geliriz.		0,433	0,455			0,552		
İşimi yaparken zorlandığım durumlarda iş arkadaşlarımdan ve yöneticilerimden kolaylıkla yardım alırım.						0,648		
Bölümümüzde işimizde başarı sağlamaya yönelik güçlü bir motivasyon vardır ve yöneticimiz bu motivasyonun sağlanmasında etkilidir.				0,463	0,493			
Yöneticimizle aramızda karşılıklı bir güven ilişkisi mevcuttur.	0,696					0,306		
Yöneticim işimle ilgili konularda gerektiğinde inisiyatif kullanmamı destekler.	0,579					0,469		
Yöneticim kendimi kişisel ve profesyonel anlamda geliştireceğime inandığım kurum içi ve kurum dışı etkinliklere (eğitimler, seminerler, yüksek lisans vb.) katılmamı destekler.	0,735	0,325						-0,32
Yöneticimin tutum ve davranışları, işimde başarı sağlamak ve işimle ilgili hedefleri gerçekleştirmek anlamında benim için önemli bir motivasyon unsurudur.	0,841							
Yöneticim işimle ilgili hedeflere ulaşmamı kadar bu süreçte ortaya koyduğum çalışmalara da önem verir.	0,734		0,348					
Yöneticimin işinde uzman ve vizyon sahibi olduğuna inanıyorum	0,706							
Kurumumun hedeflerine ulaşması, işimdeki bireysel hedeflerime ulaşmam kadar önemlidir.				0,65	0,453	0,3		
Kurumumda çalışmaya devam etmek istiyorum.				0,799				
Kurumumun hedeflerinin gerçekleşmesi için mesai saatlerimin uzamasını normal karşılarım.	0,38			0,695				
Kurumumuzla ilgili etkinliklere katılmak benim için önemlidir.		0,453		0,564				
Çok önemli avantajlar sağlanmadığı sürece çalıştığım kurumu değiştirmeyi düşünmem.		0,334		0,455			0,389	0,379

Kurumumda çalışmaya devam etmemde, bu kurumdaki çalışma sürem, işimden aldığım tatminden daha önemli bir etkindir.								0,892	
Üst yönetim kurumumuzla ilgili gelişmeleri bizimle zamanında paylaşır.			0,359		0,721				
İstek ve ihtiyaçlarımı yöneticilerime iletmekte sıkıntı yaşamam.			0,371			0,751			
Yöneticilerim kendilerine ilettiğim konularla ilgili olarak bana geri dönerler.	0,356	0,314			0,459	0,327	0,467		
Kurumumuzda, benim tercihlerimin de dikkate alındığı bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.			0,752						
Kurumumda işimle ilgili yaşadığım zorlukların giderilmesi konusunda destek görürüm.		0,306	0,707		0,303				
İşimde başarılı olduğum sürece terfi şansım olduğunu düşünüyorum.			0,824						
İşimizle ilgili konularda fazladan gösterdiğimiz çabalar adil biçimde ödüllendirilir.		0,327	0,461				0,432	0,347	
Kurumumuzun insan kaynakları politikasında fırsat eşitliğine önem verilir.			0,659		0,302		0,366		
Bölümümüzle ilgili konularda düzenlenen toplantılara bizlerin aktif katılımı beklenir.		0,839							
İşimize yönelik konularda ortaya koyduğumuz çözüm önerileri önemsendir.		0,79							
İşimizle ilgili konularda alınan kararlarda bizlerin fikirlerine önem verilir.	0,392	0,637							
İşimizle ilgili konularda alınan kararların uygulanmasında aktif rol almamız beklenir.		0,767							
İş tanımımın, kurumsal hedeflerimizin gerçekleşmesine katkı sağlamama imkan verecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.		0,641	0,324	0,334					

Ek-4: ANKET 1 Kurumun değerlendirileceği anket

<p>Anketin amacı: Bu anket, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yapılacak olan tez çalışmasında kullanılmak üzere firmalardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır.</p>
<p>Anketin doldurulması: Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken çalışmakta olduğunuz kurumu düşününüz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeyi işaretleyiniz. Mümkün olduğunca "kararsızım" haricindeki seçenekleri tercih ediniz.</p>
<p>Anket sonuçları sadece bu çalışmada kullanılacak olup gizlilik esas tutulacaktır.</p>

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşim ile ilgili öğrendiğim bilgileri çalışma arkadaşlarımla her zaman paylaşmam gerektiğini düşünürüm.					
2	İşe ilk başladığımda yöneticilerimin ve iş arkadaşlarımla yardımları sayesinde yeni iş ortamıma alışmam beklediğimden kolay oldu.					
3	Bu işyerinde çalışmaya devam etmemde iş ortamındaki dayanışma ruhunun güçlü olması önemli bir faktördür.					
4	İş arkadaşlarımla ve yöneticilerimle iş dışında da bir araya geliriz.					
5	İşimi yaparken zorlandığım durumlarda iş arkadaşlarımdan ve yöneticilerimden kolaylıkla yardım alırım.					
6	İşimizi yaparken kullandığımız, etkin yararlı ve kökleşmiş yol ve yöntemlerimiz vardır.					
7	Kurumumuzda, işimizi daha iyi yapmak için kendimizi sürekli geliştirmemiz gerektiği hissettirilir.					
8	Daha önce farklı bölümlerde veya kurumlarda çalışmış olan iş arkadaşlarımla, işimize dair konulara bakış açılarımız genellikle benzerdir.					
9	Bölümümüzde işimizde başarı sağlamaya yönelik güçlü bir motivasyon vardır ve yöneticimiz bu motivasyonun sağlanmasında etkilidir.					
10	Yöneticimizle aramızda karşılıklı bir güven ilişkisi mevcuttur.					
11	Yöneticim işimle ilgili konularda gerektiğinde inisiyatif kullanmamı destekler.					
12	Yöneticim kendimi kişisel ve profesyonel anlamda geliştireceğime inandığım kurum içi ve kurum dışı etkinliklere (eğitimler, seminerler, yüksek lisans vb.) katılmamı destekler.					
13	Yöneticimin tutum ve davranışları, işimde başarı sağlamak ve işimle ilgili hedefleri gerçekleştirmek anlamında benim için önemli bir motivasyon unsurudur.					
14	Yöneticim işimle ilgili hedeflere ulaşmamı kadar bu süreçte ortaya koyduğum çalışmalara da önem verir.					

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
15	Yöneticimin işinde uzman ve vizyon sahibi olduğuna inanıyorum					
16	Kurumumun hedeflerine ulaşması, işimdeki bireysel hedeflerime ulaşmam kadar önemlidir.					
17	Kurumumda çalışmaya devam etmek istiyorum.					
18	Kurumumun hedeflerinin gerçekleşmesi için mesai saatlerimin uzamasını normal karşılarım.					
19	Kurumumuzla ilgili etkinliklere katılmak benim için önemlidir.					
20	Çok önemli avantajlar sağlanmadığı sürece çalıştığım kurumu değiştirmeyi düşünmem.					
21	Kurumumda çalışmaya devam etmemde, bu kurumdaki çalışma sürem, işimden aldığım tatminden daha önemli bir etkidir.					
22	Kurumumda yapılan işlerle dünya görüşüm uyumludur.					
23	Üst yönetim kurumumuzla ilgili gelişmeleri bizimle zamanında paylaşır.					
24	Kurum içinde işimle ilgili konularda muhatap bulmakta zorluk yaşamıyorum.					
25	İşimle ilgili konuları yöneticilerimle paylaşmakta sıkıntı yaşamam.					
26	İstek ve ihtiyaçlarımı yöneticilerime iletmekte sıkıntı yaşamam.					
27	Yöneticilerim kendilerine ilettiğim konularla ilgili olarak bana geri dönerler.					
28	İşimi yaparken kendi seçtiğim yol ve yöntemleri uygulayabilirim.					
29	İşimle ilgili sorumluluk alanımdaki konuların planlanması benim tercihime bırakılır.					
30	Kurumumuzda, benim tercihlerimin de dikkate alındığı bir kariyer planlaması sistemi mevcuttur.					
31	Kurum içi eğitim programlarıyla kişisel gelişimim desteklenmektedir.					
32	Kurumumda işimle ilgili yaşadığım zorlukların giderilmesi konusunda destek görürüm.					
33	Yöneticilerim ve iş arkadaşlarım, iş dışında yaşadığım sıkıntılarda destekleyici bir yaklaşım içindedirler.					
34	Kurumum bana sağladığı sosyal imkanlar hayatımı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
35	İşimde başarılı olduğum sürece terfi şansım olduğunu düşünüyorum.					
36	İşimle ilgili konularda fazladan gösterdiğimiz çabalar adil biçimde ödüllendirilir.					
37	Ücretimin piyasa koşullarına göre adil olduğunu düşünüyorum.					
38	Kurumumuzun insan kaynakları politikasında fırsat eşitliğine önem verilir.					
39	Bölümümüzdeki iş yükü dağılımının adil olduğunu düşünüyorum.					

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
40	Kurumumuz çalışanlarına iş güvencesi sağlamak için imkanlarını sonuna kadar kullanır.					
41	İşimi iyi yaptığım sürece kişisel hak ve menfaatlerimin korunacağına inanırım.					
42	Bölümümüzle ilgili konularda düzenlenen toplantılara bizlerin aktif katılımı beklenir.					
43	İşimize yönelik konularda ortaya koyduğumuz çözüm önerileri önemsenir.					
44	İşimizle ilgili konularda alınan kararlarda bizlerin fikirlerine önem verilir.					
45	İşimizle ilgili konularda alınan kararların uygulanmasında aktif rol almamız beklenir.					
46	İş tanımımın, kurumsal hedeflerimizin gerçekleşmesine katkı sağlamama imkan verecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.					

Ek-5: ANKET 2 Yöneticilerin çalışanları değerlendireceği anket

<p>Anketin amacı: Bu anket, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yapılacak olan tez çalışmasında kullanılmak üzere firmalardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır.</p>
<p>Anketin doldurulması: Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken yöneticisi olduğunuz kişiyi göz önünde bulundurunuz ve bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeyi işaretleyiniz.</p>
<p>Anket sonuçları sadece bu çalışmada kullanılacak olup gizlilik esas tutulacaktır.</p>

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarına işlerinde yardımcı olur.					
2	İş arkadaşlarının haklarını çiğnemez.					
3	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olur.					
4	İşle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstünü mutlaka bilgilendirir.					
5	Herhangi bir nedenle işinin başında bulunmayan arkadaşlarının yerini alarak onlara yardımcı olur.					
6	İşle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alır ve onlara danışır.					
7	Zamanının çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirir.					
8	Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmaz.					
9	Küçük olumsuzlukları büyütür.					
10	Sürekli işinden ayrılmak istediğinden bahseder.					
11	Zaman zaman işteki durumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih eder.					
12	Her zaman dakiktir.					
13	İşine belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermez.					
14	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynar.					
15	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılır.					
16	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılır.					
17	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydurur.					

Ek-6: ANKET 3 Çalışanların kendilerini değerlendireceği anket

<p>Anketin amacı: Bu anket, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nde yapılacak olan tez çalışmasında kullanılmak üzere firmalardaki iş ilişkilerini farklı boyutlarıyla analiz etmeyi amaçlamaktadır.</p>
<p>Anketin doldurulması: Ankette yer alan ifadeleri değerlendirirken bu kurumda çalıştığınız süre içinde karşılaştığınız gerçek durumları en iyi yansıtan ifadeyi işaretleyiniz. Mümkün olduğunca "kararsızım" dışındaki seçenekleri tercih ediniz.</p>
<p>Anket sonuçları sadece bu çalışmada kullanılacak olup gizlilik esas tutulacaktır.</p>

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2	İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.					
3	Aramıza yeni katılan arkadaşlara işlerine uyum sağlamaları için yardımcı olurum.					
4	İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.					
5	Herhangi bir nedenle işinin başında bulunmayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
6	İş arkadaşlarımla işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler kullanmaları konusunda desteklerim.					
7	Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımla konuşmaları için desteklerim.					
8	İşimle ilgili herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır ve onlara danışırım.					
9	İlkelerime ters düşse de iş arkadaşlarımla işleri ile ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olurum.					
10	İş arkadaşlarımla izin aldıklarında onların yerini alabilecek şekilde iş programımı düzenlerim.					
11	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olsa bile işim aksamam diye nadiren devamsızlık yaparım.					
12	Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize yönelik önerilerini almak için iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halindeyim.					
13	Nadiren işimle ilgili çok önemli olmayan sorunlardan bahsederim.					
14	Çay, kahve ve yemek aralarından sonra işimin başına tam vaktinde dönerim.					
15	Küçük olumsuzlukları bazen büyütürüm.					
16	İşe yeni başlayan kişilerin kendilerini yabancı hissetmemeleri için mümkün olan her şeyi yaparım.					

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
17	Çok yoğun olduğum zamanlarda veya özel bir sorunum olduğu zamanlarda bile iş arkadaşlarıma karşı içten bir ilgi ve nezaket göstermekten kaçınmam.					
18	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda diğerleri benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.					
19	İş arkadaşlarımı fikirlerini ve önerilerini açıklamaları yönünde desteklerim.					
20	Görevimi yaparken hata yapmamaya itina gösteririm.					
21	Görevimi yaparken gerekenin üzerinde dikkat gösteririm.					
22	Zaman zaman işimden ayrılmayı düşünürüm.					
23	Zaman zaman işteki olumsuz yönlere olumlu yönlere göre daha çok odaklanırım.					
24	Her zaman dakiğimdir.					
25	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
26	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
27	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
28	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
29	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					
30	İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.					
31	Kurumu eleştiren iş arkadaşlarıma karşı kurumu her zaman savunurum.					
32	Kurumun müşterisi olabilecek herkese kurumun hizmetlerinin reklamını yaparım.					
33	Kurum dışındaki kişiler kurumu eleştirdiklerinde kurumu savunurum.					
34	Kurumu dışarıda gururla temsil ederim.					

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Denizli’de doğmuş olan Elif Elvan Gök ilk ve orta eğitimini Denizli’de tamamlamıştır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi işletme bölümüne 1998 yılında başlamış ve 2002 yılında mezun olmuştur. 2003 yılında DHL Worldwide Express şirketine çalışmış ve 2005 yılında bu şirketten ayrılmıştır. TC Ziraat Bankası’nın 8 ay süren Bankacılık Okulu’nda eğitim almış ve 2005 yılından bu yana İstanbul’da TC Ziraat Bankası AŞ Mali Tahlil ve İstihbarat Bölümünde uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır.