

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR KAMU KURUMU
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Ebru KURT

**T.C.
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eskişehir
2011**

T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

F.Ö.Ö. Kurt tarafından hazırlanan
Öğret. K. H. ... Öğret. ... Vatandaşlık ... Ders ... F.Ö.Ö. ... B.Ö.Ö. ... Kamu Kurumu
başlıklı bu çalışma 31/01/2011 tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan
savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İktisat
Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yard. Doç. Zeki Kartal Z. Kartal

Üye Doç. Dr. S. H. ... (Danışman)

Üye Yard. Doç. Dr. Murat Kızılcı M. Kızılcı

Üye Yard. Doç. Dr. Umut Koc U. Koc

Üye Yard. Doç. Dr. Ozlem Uzun O. Uzun

ONAY
.../.../200...
(İmza)
(Akademik Unvanı, Adı-Soyadı)
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
TABLOLAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
EKLER LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	3
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI.....	4
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ.....	5
1.3.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri.....	6
1.3.1.1. Değerler.....	6
1.3.1.2. İnançlar.....	7
1.3.1.3. Normlar.....	7
1.3.2. Örgüt Kültürünün Yan Öğeleri.....	8
1.3.2.1. Törenler.....	8
1.3.2.2. Hikâyeler.....	9
1.3.2.3. Mitler.....	9
1.3.2.4. Semboller.....	10
1.3.2.5. Dil.....	10
1.3.2.6. Kahramanlar.....	10
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	12
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ.....	14
1.6.1. Maddi ve Manevi Kültür.....	14
1.6.2. Hâkim ve Alt Kültür	15

1.6.3. Güçlü ve Zayıf Kültür.....	16
1.6.4. Uyumlu olan ve Uyumlu Olmayan Kültür.....	17
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI.....	17
1.7.1. Bireysel Özerklik.....	18
1.7.2. Örgütsel Yapı.....	18
1.7.3. Örgütsel Destek.....	19
1.7.4. Örgütsel Kimlik.....	20
1.7.5. Örgütsel Adalet.....	20
1.7.6. Çatışmada Hoşgörü.....	20
1.7.7. Risk Üstlenmeyi Teşvik.....	21
1.8. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: BÜROKRATİK KÜLTÜR.....	21

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI.....	24
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR	26
2.2.1. Örgütsel Spontanlık.....	27
2.2.2. Psikolojik Kontratlar.....	27
2.2.3. Rol Davranışları.....	28
2.2.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranışlar.....	28
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	29
2.3.1. Diğergamlık	30
2.3.2. Vicdanlılık.....	30
2.3.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme.....	31
2.3.4. Sivil Erdem.....	32
2.3.5. Centilmenlik.....	33

2.4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLERİ	33
2.4.1. Örgütsel Bağlılık.....	34
2.4.2.Bireyin Ruhsal Durumu.....	34
2.4.3. Kişilik Özellikleri.....	34
2.4.4. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini.....	35
2.4.5.Örgütsel Adalet.....	35
2.4.6.İhtiyaçlar.....	36
2.4.7. İşin Özellikleri.....	36
2.4.8.Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven	37
2.4.9. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	37
2.4.10. Örgütün Özellikleri.....	38
2.4.11. Örgütsel Vizyon.....	38
2.4.12. Karara Katılım.....	38
2.4.13. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	39
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	39
2.6.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDE ETKİLERİ.....	41
2.6.1. Bireysel Özerklik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi..	41
2.6.2. Örgütsel Yapı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	42
2.6.3. Örgütsel Destek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	43
2.6.4. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	44
2.6.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	45
2.6.6. Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	45
2.6.7. Risk Üstlenmeyi Teşvik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	46

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	47
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	49
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	50
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	50
3.5. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	51
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI.....	51
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU.....	52
3.7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular.....	52
3.7.2 Katılımcıların Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları ve Ortalamalar.....	54
3.7.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi sonuçları.....	61
3.7.4 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	67
3.7.4.1.Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenirliliği.....	67
3.7.4.2.Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirliliği.....	70
3.7.5. Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	73
3.7.6. Hipotezlerin Testi.....	76
3.7.6.1. Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	91
EKLER.....	98

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÇALIŞANLARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

KURT, Ebru

Yüksek Lisans Tezi:2010

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

Son yıllarda işlerini severek yapan çalışanların buldukları kurumun başarılarına daha fazla katkı sağladıkları herkes tarafından paylaşılan bir olgudur. Bir kuruma bağlı olarak çalışan bireyin, işlerini severek ve isteyerek gerçekleştirmesinde birçok husus etkili olmaktadır. Kamu kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)'nin ortaya çıkmasında örgüt kültürünün önemi büyüktür. Bu yüksek lisans tez çalışması; kamu kurumlarında örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi üzerine etkisini ele almaktadır.

Araştırma bir kamu kurumunun İstanbul il bölge müdürlüğünde yapılmıştır. Anket çalışması, İstanbul il bölge teşkilatında çalışan toplam 300 kişiden 100'üne dağıtılmış ve anketlerin 75'i geri dönmüştür. Elde edilen veriler, SPSS 13 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Örgüt kültürü boyutlarının (Bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik) örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları'na (Diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik) etkisi regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, araştırmanın gerçekleştiği kamu kurumunda, örgüt kültürü toplamının, örgütsel vatandaşlık davranışının toplamını etkilediğini göstermiştir ancak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu, örgüt kültürü toplamı tarafından anlamlı olarak etkilenmemiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü boyutlarından olan örgütsel kimliğin

Örgütsel vatandaşlık davranışının hepsini bir arada etkileyen tek boyut olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürü

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE RESEARCH ON A PUBLIC ESTABLISHMENT EMPLOYEES

KURT, Ebru

MA Thesis:2011

Department of Business Administration

Adviser: Associate Professor Dr. Sıtkı Çorbacıoğlu

In recent years, it is a common belief that people who fulfill their jobs willingly are more successful and contribute more to their organizations. There are many factors affecting employee willingness at work. Organizational culture has an important role in developing organizational citizenship behavior. This Master thesis examines the impacts of organizational culture on organizational citizenship behavior.

The research was conducted in a national public establishment's İstanbul branch with 300 employees. Data were collected through two surveys distributed to 100 employees. 75 employees answered and returned the surveys. The results were analyzed by SPSS 13. The research applied factor analysis, reliability analysis, correlations and regression analysis. Regression analysis was used to measure the effect of organizational culture dimensions (autonomy, organizational structure, organizational support, organizational identity, organizational justice, conflict tolerance, encouragement of risk taking) on the sub dimensions of organizational citizenship behavior (altruism and courtesy, conscientiousness, civic virtue and sportsmanship). Regression analysis indicated that organizational culture dimensions affected organizations citizenship behavior and its sub dimensions except for altruism and courtesy. The study also found that organizational identity was the only dimension that affected all OCB dimensions.

Key Words: Organizational citizenship behavior, organizational culture

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Örneklemin Yaş Dağılımı.....	52
Tablo 2: Örneklemin Mesleki Tecrübe Dağılımı.....	52
Tablo 3: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	53
Tablo 4: Örneklemin Eğitim Seviyesi Dağılımı.....	53
Tablo 5: Örneklemin Demografik Değişkenlerinin Dağılımı.....	54
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Soruları, Frekansları ve Ortalamaları.....	55
Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeği Soruları, Frekansları ve Ortalamaları.....	58
Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları	62
Tablo 9: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 10: Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Güvenirlik.....	68
Tablo 11: Vicdanlılık Güvenirlik.....	68
Tablo 12: Centilmenlik Güvenirlik.....	68
Tablo 13: Sivil Erdem Güvenirlik.....	69
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenirlik.....	69
Tablo 15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Güvenirlik Genel.....	70
Tablo 16: Risk Üstlenmeyi Teşvik Güvenirlik.....	70
Tablo 17: Örgütsel Yapı Güvenirlik	71
Tablo 18: Örgütsel Kimlik Güvenirlik.....	71
Tablo 19: Bireysel Özerklik Güvenirlik.....	71
Tablo 20: Örgütsel Destek Güvenirlik.....	72
Tablo 21: Örgütsel Adalet Güvenirlik.....	72
Tablo 22: Çatışmada Hoşgörü Güvenirlik.....	72
Tablo 23: Örgüt Kültürü Güvenirlik.....	73
Tablo 24: Örgüt Kültürü Boyutları Güvenirlik Genel.....	73
Tablo 25: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Arasındaki İlişki.....	74
Tablo 26: Örgüt Kültürü ile Çalışanların Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Davranışı Sergileme Arasındaki İlişki.....	74

Tablo 27: Örgüt Kültürü ile Çalışanların Vicdanlılık Davranışı Sergileme Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 28: Örgüt Kültürü ile Çalışanların Centilmenlik Davranışı Sergileme Arasındaki İlişki.....	75
Tablo 29: Örgüt Kültürü ile Çalışanların Sivil Erdem Davranışı Sergileme Arasındaki İlişki.....	76
Tablo 30: Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan Düzeylerine Etkisi.....	77
Tablo 31: Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Diğergamlık ve Nezaket Düzeyine Etkisi.....	78
Tablo 32: Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Vicdanlılık Düzeyine Etkisi.....	78
Tablo 33: Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Centilmenlik Düzeyine Etkisi.....	78
Tablo 34: Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Sivil Erdem Düzeyine Etkisi.....	79
Tablo 35: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Diğergamlık ve Nezaket Düzeylerine Etkisi.....	79
Tablo 36: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Vicdanlılık Düzeylerine Etkisi.....	80
Tablo 37: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Centilmenlik Düzeylerine Etkisi.....	80
Tablo 38: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Sivil Erdem Düzeylerine Etkisi.....	81
Tablo 39: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan Düzeylerine Etkisi.....	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şeki 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	29
--	----

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket Örneği.....

Ek 2: Güvenirlilik ve Faktör Analizi Çıktıları.....

Ek 3: Korelasyon Çıktıları.....

Ek 4: Regresyon Çıktıları

KISALTMALAR LİSTESİ

BÖ: Bireysel Özerklik

CN: Centilmenlik

ÇH: Çatışmada Hoşgörü

DN: Diğergamlık Ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

ÖA: Örgütsel Adalet

ÖD: Örgütsel Destek

ÖK: Örgüt Kültürü

ÖKİ: Örgütsel Kimlik

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖY: Örgütsel Yapı

RÜT: Risk Üstlenmeyi Teşvik

SE: Sivil Erdem

VC: Vicdanlılık

GİRİŞ

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmaktadır. Yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişim, örgütleri değişime ve çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye zorlamaktadır. Diğer yandan, gerek rekabet koşulları, gerekse örgütsel etkililik ve verimliliği arttırmaya yönelik çalışmalar, çalışanların biçimsel iş tanımlarının dışında, gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemelerini gerektirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri, iş ortamında örgütsel etkililik ve verimliliği arttırmada oldukça önemli bir role sahiptir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde yer alan insan kaynağının işe ilişkin duygusal beklentilerinin karşılanması ve aidiyet duygularının geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü diğer rakiplerinden farklı kılarak, rekabet üstünlüğü sağlamasına olanak tanımaktadır.

Gerek örgütsel değişim gerekse örgütsel davranışı etkileyen bir etken olarak örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak örgüt kültürü oluşur. Başka bir deyişle çalışanlar örgüt ortamında kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar ve bu kültüre ait ortak değerleri paylaşırlar. Örgüt kültürü, kurucularına, faaliyet gösterilen sektöre ilişkin iç veya dış çevre faktörleri gibi etkenlere göre çeşitlilik göstermektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin kuruluşundan itibaren varlıklarını sürdürdükleri süre içerisinde, hedef ve amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri hareketler, izledikleri yollar ve benimsedikleri kural ve prensipleri ifade eder. Dolayısıyla, örgütler faaliyette buldukları süre içerisinde bir kültür oluşturur, geliştirir veya değiştirirler.

Yapılan çalışmalar örgüt kültürünün, biçimsel olmayan gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilecek örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bir örgütte paylaşılan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olan örgüt kültürü algıları, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütün etkililiğine verimliliğine ve başarısına olumlu katkılar

sağlayan biçimsel olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri için uygun örgüt ortamı hazırlamaktadır.

Literatürde yetkilerin üst basamaklarda toplanması, siyasi-idari güçle uzmanlık gücünün çatışması, kuralların yoğunluğu, takdir yetkisinin daraltılması, rekabetin yokluğu, kendi kendini yenileyememe ve verimsizlik Türk kamu yönetiminde çeşitli etkenlerle özellikle de yasalarla yanlış şekillendirilmiş bir örgüt kültürünün söz konusu olduğu gerçeğini vurgulamıştır.

Buradan hareketle araştırmamızın cevabını bulmak istediği problem, “Türkiye’de faaliyette bulunan kamu kurumlarının sahip olduğu örgüt kültürünün , çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme düzeylerini ne ölçüde etkilediği” dir.

Bu çalışma kamu kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla bir kamu kurumunun İstanbul il bölge teşkilatında yapılmıştır. Çalışmada kurum çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri tespit edilmiş olup örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri saptanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürünün tanımı ve kapsamı, önemi, öğeleri, boyutları, özellikleri, türleri ve Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü-bürokratik kültür konularına yer verilirken, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının anlam ve kapsamı, örgütsel yaşam üzerindeki etkileri, boyutları, öncüleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde örgüt kültürü boyutlarının etkilerine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın yöntemine, oluşturulan hipotezler doğrultusunda analizlere ve analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Kamu kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri analiz etmeye çalışılırken, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, ölçeklere verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Çalışma sonuç ve öneriler kısmıyla sona ermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt kültürü kavramını tam olarak açıklayabilmek için öncelikle örgüt ve kültür kavramlarını açıklamak gerekir.

Örgüt genel olarak kendisine mensup olan çalışanların tek başına gerçekleştiremedikleri amaç ve hedeflere, var olan maddi ve manevi kaynakları birleştirerek, onlara verilen sorumluluklar ve yetkilerle, kurallar çerçevesinde ulaşmalarıdır (Kendirilgil, 2006:13).

Kültür kavramı genel olarak bir topluluğun değerlerini, inançlarını, doğru veya yanlışla ilişkin belirledikleri tutumlarını, geçmiş birikimlerini ifade eden, meydana geldiği toplum içerisinde benimsenen ve gelecek kuşaklara aktarılabilme özelliği olan bir kavramdır (Özkalp, 2009:17).

Kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütüncü eğilime sahip olması kültür kavramı hakkında yapılan tanımların ortak yönünü oluşturmaktadır (Akıncı, 2003:38).

Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Çalışanların bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak örgüt kültürü oluşur. Başka bir deyişle çalışanlar örgütsel ortamda kendilerine özgü değerler ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar ve bu kültüre ait ortak değerleri paylaşırlar (Güçlü,2006:148).

Örgüt içerisinde kurucuların, faaliyet gösterilen sektörün, iç veya dış çevre faktörleri gibi etkenlere göre çeşitlilik gösteren örgüt kültürü, örgütün kuruluşundan itibaren varlıklarını sürdürdükleri süre içerisinde, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için sergiledikleri hareketler, izledikleri yollar ve benimsedikleri kural ve prensipleri ifade eder. Bu süre içerisinde örgütler bir kültürü oluşturur, geliştirir ve ya değiştirirler. Örgütün benimsediği bu kültürün etkisiyle hareket ve davranışlar

sergilenir ve aynı kültür kavramında olduğu gibi örgütsel kültürde de bu sistem örgütün yeni mensuplarına aktarılır (Kendiriligil, 2006:13).

Başarılı örgütlere bakıldığında, örgütün amaçları doğrultusunda hareket edip hareket ve davranışlarını, örgütün zaman içerisinde sahip olduğu kültüre paralel doğrultuda yöneten çalışanlar görülmektedir. Daha başka bir ifadeyle kendilerini çalıştıkları örgütün kültürüyle bütünleştiren, hedef ve amaçlarını iyi kavrayıp, kendisine verilen görev ve işleri bu çerçevede yürüten çalışanlar, mensup oldukları örgütün başarısına olumlu katkılar sağlamaktadır (Dinçer, 1997:401–402).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

Literatürde birçok örgüt kültürü tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle örgüt kültürünün tanımını yapmaya çalışırken tek ve ya üzerinde hemfikir olunan bir tanımdan bahsedilmesi oldukça güçtür. Ancak yine de örgüt kültürü hakkında yapılan farklı tanımlara yer vermekte fayda vardır.

Boseman ve Patak'ın(1987) tanımına göre örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997:208).

D.Farnham'a(1990) göre örgüt kültürü; “İşin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Sarı, 2005:12).

Reichers ve Schneider'a(1990) göre örgüt kültürü, “Örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir (Şahal, 2005:13).

Edger Schein ise örgüt kültürünü “Örgütün dış çevreye uyumu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 1992:12).

John Van Manen(1988) örgüt kültürünü, örgütü oluşturan bireyler, paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklamaktadır (Aktaran: Terzi, 2000:23).

Killmann' e(1985) göre örgüt kültürü, birey için kişilik gibi örgütlerde de saklı ama birleştirici, anlam katan, yol ve hareket katan bir temadır (Aktaran: Coşkun, Meral, 20 Mart 2010).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürüne ilişkin ortaya çıkan noktaları şu şekilde tespit edebiliriz (Unutkan, 1995:40–41)

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortaklaşa olarak paylaştığı norm, davranış, inanç ve değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütlerin belirli bir zaman diliminde çeşitli faktörler tarafından da şekillendirilerek oluşturdukları ve yeni gelen her üyeye aktarılması gerektiği düşünülen bir varsayımdır.
- Örgüt kültürü, her örgütün yapısına bağlı olarak oluşturulan ve değişen bir felsefedir.
- Örgüt kültürü, her örgütün kurallarının, prosedürlerinin benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan resmikabullerdir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeline ortaklaşa paylaşılan inanç ve değerler sistemini aşılarken işin nasıl yapılması ve yürütülmesine dair yöntemlerde yol göstericidir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürü, örgütlerde somut olarak nitelendirilemeyen ve birbirini tamamlayıcı birçok faktörün bir araya gelmesiyle şekillenmektedir. Örgüt kültürünün öğelerini açıklamaya çalışırken aynen örgüt kültüründe üzerinde hemfikir olarak durulan ortak bir tanımın olmaması gibi örgüt kültürünün öğeleri de farklı bilim adamları tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında örgüt kültürünün öğeleri iki başlık altında incelenecektir. İlki örgüt kültürünün esas öğeleri, ikincisi ise örgüt kültürünün dışa vurum biçimleridir.

1.3.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri

Örgüt kültürünün şekillendirilmesinde direkt olarak etkili olan öğeler örgüt kültürünün esas öğeleri olarak adlandırılmaktadır. Örgüt kültürünün esas öğeleri kapsamında, değerler, inançlar ve normlar yer almaktadır.

Bir organizasyon ve onun üyeleri tarafından benimsenen değerler, inançlar ve normlar sistemi; organizasyonda uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar, örgüt içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin organizasyon amaçlarıyla bütünleşmelerinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede, yasal düzenlemelerden daha çok yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 1994:81).

1.3.1.1. Değerler

Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicilerini oluşturur.

Başka bir ifadeyle değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır (Savaş, 2006:18).

Bir organizasyonda, örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler aslında bize örgüt içerisinde neyin istenir ya da istenmez olduğunu gösteren, örgüt üyeleri tarafından durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullanılan ölçütlerdir.

Değerler, örgütlerde hemen ortaya çıkan inançlar topluluğu değildir. Değerler, tüm örgüt üyeleri tarafından defalarca denenmekte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir hal aldıktan sonra benzer davranışların temelini oluşturmaktadır (Altunay; 1999:49).

Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda, genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır.

Örneğin, açık kapı politikası uygulanan bir şirkette, kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Schein, 1992:21).

1.3.1.2. İnançlar

Değerlerin kaynağını, kültürün özünü oluşturan inançlar, örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 1994:83).

Örgüt içerisinde üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin tutum, davranış ve eylemleriyle doğrudan ilişki içersindedir. Üyelerin sahip olduğu dinsel ve kişisel inançlar ile dünyayı algılama konusundaki inançları, üyeler arasında ne kadar paralellik gösterirse örgütün o kadar güçlü kılındığı gerçeğine varılmaktadır (Çelik, 2007:63)

İnançlar üyelerin davranışını etkileyen normları beslemekte ve bununla birlikte davranışlara yansımaktadır. Dolayısıyla; aslında inançlar, lider veya yöneticilerin, işgörenleri, onlara verilen görevleri yaparken ve ya diğer işgörenlerle ilişkilerini irdelemede ve anlamada önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir liderin veya yöneticinin, yönettiği ve yol gösterdiği üyelerin davranışlarını anlayabilmesi örgütü bu anlamda da daha güçlü kılacaktır (Eren, 2001:175).

Üyelerinin aralarında birlik ve beraberliğin kuvvetli olduğu, birbirlerine, örgüte yönetici ve işverenlerine sadakatin yüksek olduğu örgütler, büyük ölçüde inançları birbirlerine paralel üyelerin sergiledikleri davranışların bir ortak sonucudur.

1.3.1.3. Normlar

Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütler, normları ifade etmektedir (Başaran, 1991:113).

Bir grup veya örgütteki kişilerin hangi davranışın doğru ya da yanlış, iyi veya kötü, uygun veya uygunsuz, hoş görülebilir veya hoş görülemez olduğu ile ilgili olarak taşıdıkları bir dizi varsayımlar ya da beklentiler olan normlar, çalışanlara

örgüt içinde nasıl davranmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol göstermektedir (Erman, 2003:17).

Bir örgüt ya da grupta, hangi davranışların doğru veya yanlış, hangilerinin o gruba veya kültüre göre uygun ya da uygunsuz, hangilerinin iyi ve hoş görülebilir ya da kötü ve hoş görülemez davranışlar olduğu konusunda yol gösterici olan tutum ve beklentilere normlar aracılığıyla belirlenir.

Normlar, bir grup ya da örgüt tarafından paylaşılan ortak davranışlar olduklarından kolektiflerdir ve üyelerinin ilişkilerini düzenleyip, sergiledikleri davranışlara ortak bir doğrultuda yön verirler. Bu doğrultuda normlara aykırı davranışlar sergileyen üyeler, grubun dikkatini üstüne toplayıp, örgüt tarafından çeşitli cezalara maruz kalabilir. Bununla birlikte yöneticiler ve ya liderler, örgüt tarafından benimsenmiş olan normların dışına çıkıp, üyelerini zor duruma sokacak davranışlara da engel olmaktadır. En genel ifadeyle normlar, örgütleri ve ya grupları bir sistematiğe oturtarak neyin yapılması ya da neyin yapılmaması hususunda çok etkili ve aydınlatıcı bir rol oynar (Terzi, 2000:47).

1.3.2. Örgüt Kültürünün Yan Öğeleri

Örgüt kültürünü esas olarak şekillendiren değerler, inançlar ve normların yanı sıra, örgüt kültürünün güçlenebilmesinde önemli roller oynayan başka öğeler de vardır. Bu öğeler; törenler, hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlardır.

1.3.2.1. Törenler

Güçlü bir kültür oluşturmada, üyelerin, örgüt değer ve normlarını öğrenmelerine yardımcı olmak için örgütsel törenler geliştirilmektir. Törenler örgüt ve üyeleri için önem arz eden olayların resmen tanınması için yapılmaktadır. Örneğin, lise ve üniversite mezunları diplomalarını düzenlenen törenlerde alırlar. Bu tören, mezunların başarılarını teslim etmekte ve hayatlarının yeni bir dönemine geçişlerini işaret etmektedir. Benzer şekilde, örgütler de önemli olayların göstergesi olarak çeşitli törenler düzenlemektedirler (Şatır, 1998:49).

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

1.3.2.2.Hikâyeler

Üyelerin örgüt değerlerini benimsemelerini ve faaliyetlere uyumlarını kolaylaştıran hikâyeye ve efsaneler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olarak tanımlanmaktadır. Tamamen doğru olsun veya olmasın anlatılan hikâyeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır (Çelik, 2007:68).

1.3.2.3.Mitler

Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı düzeylerdeki örgüt üyelerine ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan duruma dönüştüğünde ya da örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir (Çelik, 2007:69).

Mitler pozitif olabilecekleri gibi negatif bir hal de alabilirler. Örneğin, örgüt içerisinde çalışanların, zor durumda kalan bir çalışan olması koşuluyla, birbirleriyle yardımlaşarak işleri karmaşık hallerden düzenli bir hale sokmaları pozitif bir mit iken, örgüte karşı gruplaşarak hep birlikte hareket etmeleri ise örgüt açısından, negatif bir mittir.

1.3.2.4.Semboller

Semboller, örgüt kimliğinin dışa vurumunu sağlamaktadır. Organizasyonun içinde yer aldığı binanın tasarımı ve fiziksel görünümü, üyelerin kıyafet biçimi, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. semboller aracılığıyla organizasyonun sahip olduğu örgüt kültürü hakkında bilgi edinebiliriz (Güçlü, 2006:152).

Örgüt içerisinde oluşturulan çeşitli sembollerle örgüt üyeleri hem kendilerini o örgüte ait hissedip güdülenirler hem de örgüt içerisinde bütünlük sağlanmış olup belirsizlikler ortadan kaldırılmış olur. Bu anlamda daha sağlam örgüt yapıları meydana gelmiş olur.

1.3.2.5. Dil

Çoğu örgüt, bir kültürü veya alt kültürü belirleyecek bir dil kullanırlar. Bu dili üyelerin öğrenmeleri, kültürü kabul ettiklerini gösterir. Dilin kullanılmasıyla kültürün sürdürülmesi sağlanır.

Örgütler zamanla işlerini yürütürlerken özgün terimler geliştirmektedirler. Örneğin çok uzun olan bir sözcüğün kısaltılması ya da aynı meslek grubuna sahip kişilerin aralarında kendilerine özgü bazı semboller ya da kısaltmalarla konuşması, o örgütteki mesleki bir dil kullanıldığını göstermektedir. Yeni çalışanlar bu tip mesleki dili 6 ay içinde benimserler ve özümseme bir kez gerçekleştikten sonra bu durum kültür veya alt kültürün üyelerini birleştiren bir ortak payda haline gelir (Demir, 2005:41).

1.3.2.6. Kahramanlar

Kahramanlar kendi kişilikleri ve davranışlarıyla örgüt kültürüne yol göstermiş, sergiledikleri performanslar ve karmaşık durumlardaki problem çözme yetileriyle, üyelerine model oluşturmuş örgüt üyeleridir. Kahramanların organizasyonun her kademesinden çıkma olasılığı vardır ve örgütün kurucusu olabilecekleri gibi örgüt içerisinde görev alan bir çalışan ya da liderin kahraman

olabilme durumu olabilir. Bununla birlikte kahramanlar geçmişte sergiledikleri tutum ve davranışlarla örnek sayılabilecek hala yaşamayan insanlar olabileceği gibi, günümüzde yer alan gerçek kişiler ve hatta hayal ürünleri de olabilmektelerdir (Erdem, 2009:47).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgütler sonsuza kadar yaşamak için kurulduklarından geçen her zaman diliminin sonunda gelen zamana maddi ve manevi bir birikim devretmektedirler. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, sadece o örgüte özgü olabilecek faaliyetleriyle kültürün manevi unsurlarını oluştururken; çalışanlar, bina, teçhizat vb. unsurlarda maddi boyutunu oluşturmaktadır. Aynı toplum bireylerinin ortak bir kültüre sahip olmaları gibi, aynı örgüt üyeleri de ortak bir kültürün temsilcileri durumundadırlar (Genç, 1993:301).

Ancak her örgütün sahip olduğu kültür, birbirlerine göre farklılık gösterdiğinden, üzerinde yapılmış olan tanımlarda da birbirlerine göre bazı farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Üzerinde hemfikir olunan tanımlardan yola çıkarak, örgüt kültürünün ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

Bunlardan ilki örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna dair inançları mevcuttur (Özkalp, Kırel, 2001:97).

Örgüt kültürü her örgüt için ayırt edici bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse, bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı; onun yasaması ve gelişmesi için mevcut ve özellikle yeni girenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar ileterek, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgüt kültürü böylece; yasama, örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılma ve bütün örgüte yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren, 2001:122).

İkinci bir ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Bu nedenle de bazen örgüt kadar çalışan insanlar tarafından da zor anlaşılabilir. Bu yüzden bazı örgütler bu

temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar (Özkalp, Kirel, 2001:98).

Üçüncü ortak özellik öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu olmasıdır. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2001:122).

Örgüt kültürünün dördüncü özelliği ise düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranış kalıpları şeklinde olmasıdır. Örgüt kültürünün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bu güne ve bu günden geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır (Şişman, 1994:92).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yasayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995:23).

Başarılı örgütlerin en önemli ortak özelliklerinin güçlü ve sağlam kültürlere sahip olmasından dolayı, örgüt kültürü, çoğu örgüt için, varlıklarını geleceğe taşımak adına, önemli bir yere sahiptir.

Kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. Birinci olarak sınırları belirleyici rolü vardır. Yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farkı yaratır. İkinci olarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncü olarak kültür, insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncü olarak ise kültür

sosyal bir sistem dengesini güçlendirir. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıdır ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam, yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1990:304).

Örgüt kültürü, bir örgütte bulunan değerler, normlar ve inançlar sisteminin, tüm çalışanlar tarafından yürekten benimsenmesiyle kuvvetlenir. Kabul edilmiş ve yaşanan bir örgüt kültürü, üyelerinin davranışlarının yönlendirilmesinde ve üyeler arasında uyumun sağlanmasında etkili olmakta, işbirliğini, güven duygusunu ve iletişimi geliştirmektedir. Örgüt kültürünü oluşturan ortak değerleri, varsayımları ve normları paylaşan üyeler kendini bir bütünün parçası gibi hisseder. Bu duygu üyelerin birbirlerine ve örgüte olan bağlılığını artırır, aidiyet duygusu sağlar, çatışmaları azaltır ve ekip ruhunu geliştirir (Tozkoparan, Türker, 2001:203).

Örgüt kültürü işgörenler açısından önemli işlevlere sahiptir. Örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesinde örgüt kültürünün işletmeye olan olumlu katkıları son derece önem taşır. Yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlar. Çalışanları yönetirken nasıl bir yol izlenebileceği ya da neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiği konusunda yardımcı olur. Aynı şekilde örgüt kültürü çalışanlar açısından da önemlidir. Çünkü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. İşgörenlerin işi ne şekilde, nasıl yapacağını göstermesi bakımından açıklık getirir (Özkalp, Kırel, 2001:93).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgüt kültürüne sahip işletmelerde iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademedен en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir örgütün parçası olma şansını vermektedir (Şimşek, Fidan, 2005:25).

Gittikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya

da zorlaştıran bir araçtır. Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir (Konuk, 2006:32).

Bütün bunlardan yola çıkılarak örgüt kültürü, örgüt içerisinde çalışan personelin aidiyet, güven duygularını hissederek işlerine, diğer çalışanlara ve örgüte bağlılıklarını arttırmada, yöneticilerin ise o örgüte özgü en iyi yönetim şekillerini keşfederek, örgüt iyilerini iyi bir şekilde yönetim, örgütün verimlilik, performans ve etkinliğini arttırmada çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyeleri tarafından benimsenip bir bütün olarak hareket etmeyi sağlayan örgüt kültürü, hem örgütün içerisinde etkinliği arttırırken hem de dış çevre tarafından daha iyi anlaşılma ve bununla birlikte örgütün o çevreye adaptasyonunda büyük önem arz eder.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ

Varlığını sürdüren her örgütün bünyesinde bulunan üyelerinin paylaşım benimsediği kendilerine has olarak geliştirdiği bir kültür yapısı vardır. Ancak örgütün yapısının veya içinde bulunan üyelerinin her örgütte farklı özelliklere sahip olmasından dolayı, örgüt içerisinde kültür türleri açısından bir ayrıma varmak mümkündür. Örgüt içerisinde benimsenen kültürün; maddi ve manevi kültür, baskın ve alt kültür, güçlü ve zayıf kültür, uyumlu ve uyumlu olmayan kültür türleriyle bir ayrıma varılması mümkündür (Güçlü, 2006:149)

1.6.1. Maddi Ve Manevi Kültür

Malinowski'ye(1995) göre, yaşamak için kültürü oluşturan insan, zamanla belli bir teknolojik düzeye ulaşır. Evler, silahlar ve buna benzer nesnelere yapan insanın maddi eşyaları, kültürünün en açık görüntüleridir. İşte buna maddi kültür denir (Sarı, 2005:32).

Maddi kültür yapılar, teknikler yollar, ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olarak görülen çevresel koşullarının

sonucu olarak ifade edilir. Bu anlamda, toplum yaşamında dış çevreyi oluşturan bütün araçları, yarattığı ortamları ve geliştirdiği teknolojiyi ve elle tutulup gözle görülen tüm elemanları, örgütün maddi kültürü olarak değerlendirebiliriz. Dolayısıyla maddi kültürün en önemli özelliğinin insan eliyle yani örgüt ve örgütün üyelerince yapılmış değer ve kıymetleri içerdiğini söyleyebiliriz (Unutkan, 1995:8).

Manevi kültür ise örgüt içerisinde, örgütün fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan maddi yönünden başka, sahip olduğu psikolojik ve sosyolojik öğelerdir. Değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, ahlak, estetik ve tutumlar manevi kültürün öğelerini oluşturmaktadır örgüt içerisinde sahip olunan manevi kültür öğeleri, üyelerin birbirlerine karşı iletişimin, bağlılığın ve aidiyet duygusunun gelişimine yardımcı olmaktadır (Tiryaki, 2005:9).

1.6.2. Hâkim Ve Alt Kültür

Her örgüt içinde bulunduğu toplumun kültürünün etkisinde olup, toplumun bir üyesi olarak belirli bir örgüt kültürüne sahiptir ve bu kültürün örgütte herkes tarafından paylaşılması gerekir. Fakat örgüt içindeki herkes bu değerleri ve ortak görüşü aynı ölçüde benimseyerek paylaşma yoluna gitmeyebilir. Bu nedenle bir örgüt içindeki hâkim kültürün yanında alt kültürler de olabilir (Demir, 2005:49).

Hâkim kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen, paylaşılan çekirdek değerleri ifade etmektedir (Robbins, 1990:526).

Aslında bir örgütte bulunan kültür, o örgütün hâkim kültürünü yani paylaşılan değer, norm ve inanç ve anlayışlarını ifade etmektedir.

Çalışanların çoğunluğunun paylaştığı ve benimsediği değerler kümesinin oluşturduğu hâkim kültür, çalışanların günlük davranışlarına rehberlik eder ve onları yönlendirir (Demir, 2005:49).

Bu anlamda hâkim kültür, örgüte kişiliğini veren üyeleri tarafından çoğunlukla benimsenen ve onları yönlendiren kural, anlayış ve değerleri ifade etmektedir.

Alt kültür, örgüt üyelerinin genellikle de küçük bir azınlığı tarafından paylaşılan değerleri kapsamaktadır. Alt kültürler, bir bölümüm ya da birimin üyeleri tarafından paylaşılan sorunlar ile deneyimlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğer alt kültürler ve değerleri hâkim kültür ve değerleri ile çelişki içinde olursa, bu durum örgütü zayıflatabilir ve gücünü azaltabilir. Ancak başarılı işletmelerin çoğu bunun her zaman böyle olmadığını ifade etmektedir. Örgütlerde çok sayıda alt kültür, belirli bir grubun karşı karşıya kaldığı günlük sorunlarla baş edebilme ve onları çözebilmelerine yardımcı olmak üzere oluşturulmaktadır. Bu yönüyle alt kültürlerin olumlu fonksiyonlarının da olduğu söylenebilir. Bununla birlikte üyeler, hâkim kültürün temel değerlerinin hepsini olmasa da, çekirdek değerlerini desteklemektedirler (Demir, 2005:50).

1.6.3. Güçlü Ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü türlerinden bir diğer ayrım da güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir (Alamur, 2005:28).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Sarı, 2005:35-36).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Güçlü, 2006:130).

1.6.4. Uyumlu Ve Uyumlu Olmayan Kültür

Örgüt kültürü çevreye uyum sağlama ya da sağlayamama özelliklerine göre uyumlu ya da uyumlu olmayan kültürler olarak incelenmektedir.

Uyumlu kültürlerin en büyük özelliği dış çevrede meydana gelen değişimi önceden tahmin etmeleri ve bu değişimlere uyum sağlayabilmeleridir. Böylece uzun dönemli üstün performans sağlamak mümkün olacaktır.

Uyumlu olmayan kültürlerin genellikle bürokratik bir yapıya sahip oldukları belirlenmiştir. Böyle bir kültürde, insanlar risk almaktan hoşlanmayan, yaratıcı olmayan bir tavır sergilemekte; haberleşmede bilgi akışı çabuk ve kolay olmamaktadır. Çok sıkı denetim sistemleri de motivasyonu ve çalışma istek ve şevkini düşürmektedir (Demir, 2005:51).

Uyumlu kültürler, teknolojik her türlü gelişmenin ve yeniliğin takipçisi, çevresel koşulların habercisi olarak kendilerini dış dünyanın kapılarını açarlar ve adaptasyon sürecindeki zorlukları en aza indirirler. Bu anlamda iletişimi en iyi düzeyde tutarak hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışarısında kurdukları bağları kuvvetlendirirler. Ancak uyumlu olmayan kültürler kendilerini adeta dış dünyaya kapatmışlardır ve bunun bir yansıması olarak kendi içerisindeki iletişim de minimum düzeylere inerek sadece örgüt içerisinde yöneticiler tarafından verilen emirleri yerine getirerek, kendilerinden hiçbir şey katmadan işlerini görürler. Böyle bir örgüt türü ise varlığını er ya da geç kaybetmeye mahkûmdur. Başka bir ifadeyle hem üyelerin motivasyon ve performansları düşüş gösterecek hem de çevresel koşullara adapte olunamadığından örgüt değişimlere ayak uyduramayacaktır (Özkalp, 2001:79).

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayıran, onu farklı kılan ve örgüt üyelerince paylaşılan temel felsefeyi temsil etmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü soyut bir kavramdır ve boyutları ortaya konmak istendiğinde kesin çizgilerle ifade etmek biraz güçtür. Ancak üzerinde hemfikir olunan, birbiriyle ilişkili ve birbirine bağlı örgüt kültürü boyutları, çeşitli düşünürler tarafından çeşitli şekillerde ortaya konmuştur.

Harvey ve Brown çalışmalarında örgüt kültürünü; bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, performans göstergeleri ve risk kabullenme derecesi olmak üzere 5 boyutta ele almıştır (Şişman, 1994:130).

Örgüt kültürü çeşitli düşünürlerle göre on farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; bireysel özerklik, risk toleransı, yön, bütünleşme, yönetim desteği, kontrol, kimlik, ödül sistemi, fikir ayrılıklarına verilen tolerans ve iletişim boyutlarıdır. Ancak Robbins'in örgüt kültürü boyutları bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır (Robbins, 1990:438,445).

Tez çalışmasında yapacağımız analizlerde, Robins'in örgüt kültürü boyutları bize yol gösterici olacaktır.

1.7.1. Bireysel Özerklik

Örgüt kültürünün bireysel özerklik boyutu; yöneticilerin örgüt çalışanlarına ne derecede serbestlik, bağımsızlık ve işlerini yaparken ne kadar merkeze yani yöneticilerine bağlı olarak çalıştıklarıyla ilgili bir boyuttur (Erdem, 2009:48, Çelik, 2007:75).

Örneğin; bir yönetici, çalışanlarını sadece merkezden aldığı emir ve kurallara göre yönetip, onların örgütte bireysel karar alabilme yetisine katıyetle karşı çıkan bir tutum sergiliyorsa, bu örgütte bireysel özerklikten söz edilemez. Fakat bu durumun tam aksine, örgüt içerisinde, çalışanlara, karar verme serbestliği tanınan, bu doğrultuda çalışanların katılımları teşvik edilebilen demokratik bir yönetimde ise çalışanların bireysel özerkliğe sahip oldukları söylenebilir.

1.7.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, örgüt içerisinde, çalışanların işbölümü ve uzmanlaşma durumunu, yönetimin yetkilendirme konusundaki tavrını, örgüt içi hiyerarşiyi ifade etmektedir (Çelik, 2007:75).

Örgüt içerisinde çalışanlar ve yöneticiler arasında hiyerarşi derecesinin fazla olduğu yapılarda, organizasyon şeması dikey bir şekilde sınıflanır. Dikey

organizasyonlarda en tepe de bulunan ile en alt kademede yer alan çalışan arasında çok büyük farklılıklar göze çarpar. Çalışanlar ve üstleri arasında iletişim zayıf ve çalışanların kararlara katılma dereceleri düşüktür. Daha çok düşük ücretlerle çalıştırılabilcek çalışanlar tercih edilmekle beraber bu durum adaletsiz bir şekilde ücret dağılımına yol açmakta ve organizasyonun tepesine çıktıkça artış göstermektedir. Astlar ve üstler arasındaki ilişkiler sadece formal bir düzeydedir (Dinçer, 1997: 334-335).

Dikey organizasyonların aksine yatay organizasyonlarda hiyerarşi farkı çok daha azdır ve organizasyon şeması yatay bir şekilde koşullanmıştır. Uzmanlık alanına sahip birçok çalışan vardır ve astlar ile üstleri arasında ücret farklılıkları göze çarpmaz. İletişim açık bir şekilde gerçekleşir ve ortak alanları paylaşma durumu daha çok gözlenir. Astlar karar verme sürecinde yer alması bakımından kendilerini yaptıkları işler ve kendilerini ifade edebilme becerileri açısından daha özgürlerdir ve daha fazla tatmin olurlar. Bütün bu farklılıklar, örgütsel yapının kimliğini ortaya koyan belirleyiciler olarak karşımıza çıkar (Efil, 1999:249, Çelik, 2007:76, Erdem, 2009:49).

1.7.3. Örgütsel Destek

Örgüt içerisinde çalışanlar gerek motivasyon gerekse verimlilik açısından örgüt dışında yer alan çevresine ek olarak, ait oldukları örgütten de destek beklemektedirler. Gelişen ve farklılaşan teknoloji ve yeniliklere uyum sağlama açısından, örgüt tarafından verilen çeşitli eğitimlerle verimlilik artışı sağlanabilir. Bu durumda daha nitelikli işler ortaya çıkabilir. Bütün bunlara ek olarak insan sosyal bir varlıktır ve örgüt bunu göz önünde bulundurarak, çeşitli faaliyetler ve organizasyonlar düzenleyerek çalışanların motivasyonunu artırır. Örneğin; düzenlenen yemekler, ufak seyahatler ile hem çalışanlar streslerini atmış olacaklar hem de çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim daha fazla kuvvetlenecektir. Bütün bunlar örgütün çalışanlarına karşı göstermiş olduğu destekler olarak nitelendirilmektedir ve örgütün çalışanlarına vermiş olduğu değeri yansıtmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:116-117)

1.7.4. Örgütsel Kimlik

Çalışanların çalıştıkları işletmelerle ve iş arkadaşlarıyla kendilerini özdeşleştirme dereceleri örgütsel kimliğin göstergesidir. Çalışanlar eğer çalıştıkları işletmelere kendilerini yakın hissediyorlarsa ve faaliyetlerini benimsiyorlarsa; her yerde çalıştıkları işyeri hakkında olumlu şeyler söylemektedirler (Ertekin, 2008:67).

Örgütsel kimliğe sahip olmuş bir çalışan yaptığı işten gurur duyarak zevkle görevlerini yerine getirir. Kendisini o örgüte ait hisseder ve örgütü ile bütünleşir. Böylece kendisini yaptığı işlerde daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilme şansına sahip olur (Şatır, 1998:57).

1.7.5. Örgütsel Adalet

Örgüt içerisinde yer alan her üye, onlara verilen görev ve işleri başarıyla tamamladıklarında, zamanla örgüt tarafında soyut ya da somut bir şekilde karşılığını almak istemektedirler. Bu ödüllendirilme isteği, takdir görme, onurlandırılma gibi soyut kavramlarla gerçekleştirilebileceği gibi, ek ücret, hediye ve bunun gibi maddi kavramlarla da gerçekleştirilmektedir. Yaptığı işe karşılık alabilen çalışanın performans ve verimliliğinde artış gözükülecek, işini daha fazla severek gerçekleştirecek ve örgütsel başarıya daha fazla katkı sağlamış olacaktır. Ancak performans ölçüm ve değerlendirmelerinin doğru ve adaletli bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte ödüllendirme sisteminin doğru kişilere doğru şekillerde uygulanması şarttır (Yavuz, 2010:302-304).

Örneğin herhangi bir ek ücret beklentisi olmayan bir çalışanın performans artışı, maddi ödüllerle gerçekleştiriliyorsa, hem çalışan işinden tatmin olmayacaktır hem de örgütün kaynaklarından gereksiz harcamalar yapılmış olacaktır. Bu durumda yine örgütün verimliliğini ve gücünü düşürecektir.

1.7.6. Çatışmada Hoşgörü

Örgüt içerisinde farklı sebeplerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışma kelimesi kullanılırken hemen olumsuz yargılar akla getirilmemelidir çünkü örgüt

üyelerinin fikirlerini açık ve rahat bir şekilde demokratik bir platformda ifade edebilmeleri için karşıt görüşlerin de hoşgörüyü karşılanması gerekmektedir ve böylece farklı fikirler ortaya çıkabilmekte ve farklı çözüm önerileri geliştirilebilmektedir (Erdem, 2009:79).

Çatışma belli bir seviyenin ilerisine geçtiğinde işletmede istenmeyen olaylara sebep olabilmektedir. Çalışanların arasında husumet meydana gelebilmekte ve bu yüzden iletişim zayıflayarak koordinasyon güçleşmektedir. Çalışanların birbirlerinin faaliyetlerini sabote etmesi, sık sık şikâyetlerde bulunarak yönetimin gereksiz işlerle uğraştırılması gibi olumsuzluklar, işletmenin verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Çelik, 2007:79).

1.7.7. Risk Üstlenmeyi Teşvik

Örgüt kültürünün son boyutu olan ‘risk üstlenmeyi teşvik’; bize çalışanların ne derecede rekabete, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik edildiğini ifade etmektedir (Hasanoğlu, 25 Mart 2010).

Örneğin çalışan tarafından alınmış olunan herhangi bir risk başarısızlıkla sonuçlandığında, örgütün göstereceği tolerans derecesi, o çalışanın bir daha risk almadan sadece görevini yerine getirmesine ya da tekrardan deneyerek daha sonra olumlu sonuçlara ulaşmasında ya da ulaşamamasında etkili olacaktır. Yapılan her bir yanlış tahminin başarısızlık olarak görüldüğü örgütlerde, çalışan kendini içine kapayacak ve böylece ileride beklide olması muhtemel yenilik ve gelişimlerin önü örgüt tarafından kısıtlanacaktır. Bu nedenle örgütlerin makul ve ya kendilerine göre belirlediği ölçülerde, çalışanlarına risk üstlenme konusunda teşviklerde bulunmaları, çalışanların fikirlerini rahatça beyan ederek cesaretlenmeleri ve yenilik ve olumlu gelişmelere adımlar atabilme oranlarını yükseltmektedir (Demir, 2005:47).

1.8. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: BÜROKRATİK KÜLTÜR

Bir kişinin, bir örgütün üyesi olmak için bilmesi gereken sembol, davranış, inanç, değer ve varsayım örüntüleri, o örgütün kültürünü oluştururlar. Kamu

personeli, içerik olarak birbirine benzer kamusal, siyasal ve yönetsel koşullarda çalışırlar. Görevlerindeki benzerlikler, onların karşılaştıkları kişi, nesne ve durumlara ortak anlamlar yüklemelerine yol açar ki bu durum, belirli bir kültürü paylaştıklarını gösterir (Sarı, 2005:107).

Bir toplumdaki kamu kurumlarının özellikle üst düzeylerinde görev alan bürokrat ve yöneticilerin, yönetsel ve siyasal görev çevrelerine ilişkin paylaştıkları semboller, davranışlar, değerler ve varsayımların tümüne ve bütün bu paylaşımların alt düzey çalışanlar tarafından da görevlerini yerine getirirken benimsenmesine bürokratik kültür denir (Aktaran: Özen, Şükrü, 6 Ocak 2011).

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimi olan bürokratik kültürlerde, hiyerarşik yapıya bağlı kalınır ve merkezi yönetim söz konusudur. İş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir ve çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültüre sahip olan kurumlar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler ve böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur (Esba, 2009:35, Sözer, 2006:36).

Bürokratik kültürün sahip olduğu bütün bu özelliklerden dolayı Türkiye’de kamu kurumlarında sahip olunan örgüt kültürü, oluşabilecek bir çok soruna zemin hazırlayan bir platform haline gelmiştir (Hasanoğlu,2000:54).

Merkeziyetçilik, kamusal kaynakların ve yetkinin başkent örgütlerince kullanılmasıdır. Merkeziyetçilik; kırtasiyecilik, üst düzey yöneticilerin vakitlerini verimli kullanamamaları ve otoritenin hep üst yöneticilerde toplanması nedeniyle yönetim kapasitesinin gelişmesini engellemesi gibi sorunlar yaratmaktadır. Oysa özellikle üst düzey yöneticilerin yönetime katılımını bir örgüt kültürü haline getirmek ve onların sorumluluktan kaçmayı örgüt kültürü haline getirmelerini önlemek gerekmektedir (Eryılmaz, 2000:235).

Kamu yönetiminde tutuculuk had safhadadır. Kamu personelinin işlem ve alışkanlıklarını yeni şartlara göre değerlendiremedikleri, eski yapı ve uygulamalara sıkı sıkıya bağlı kaldıkları görülmektedir. Değişikliği genellikle siyasi iktidarlar istemekte, kamu personeli ise buna direnmektedir. Bu nedenle de siyasiler ya üst

yönetimi değiştirmekte ya da onları ikna etmektedirler. Yine de üst düzey yöneticiler duyarsız davrandığından iyileştirmelerle ulaşılmak istenen amaçlara ulaşılamamaktadır. Tutuculuğun bir önemli nedeni de terfilerin kıdem esasına dayanmasıdır. Bu daha yaşlı kimselerin üst yönetime gelmelerine ve dolayısıyla tutuculuğun artmasına neden olmaktadır (Sarı, 2005:108).

Kişisel performansa dayalı ücretlendirme yerine, hiyerarşik derecelere göre ücretlendirme ilkesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri ya da hizmet sunumunda kaliteye önem vermeleri yönünde bir eğilimin gerekliliğini ortadan kaldırmış ve bununla birlikte hiyerarşi, farklı kademelerdeki görevliler arasında yatay iletişimi ve takım çalışmasını engelleyen önemli bir faktör haline gelmiştir (Hasanoğlu, 2000:54).

Kamu yönetiminde örgüt misyonunun ve amaçların tanımlanması bağlamında tam bir bilinç oluşmamış olması, analiz yapma, yön belirleme, strateji seçme ve uygulama gibi noktalarında da sorun yaşamaya zemin hazırlamaktadır (Göksu, Çevik, 2000:93).

Yapılmayan görevin, başarısızlığın ve verimsizliğin müeyyidesi olmadığı gibi çok çalışmanın ve başarının manevi tatmin ve kendini ispat dışında bir ödülü de yoktur.Üstelik sistem çalışmadığı için hata yapmayanlara nazaran çalıştığı için hata yapanları cezalandırmaya yöneliktir. Bu yüzden verimsizlik söz konusudur (Aktaran: Sali, 5 Ocak 2011).

Bütün bu bilgilerin ışığında, otorite hiyerarşisinin katılığı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, siyasi-idari güçle uzmanlık gücünün çatışması, kuralların yoğunluğu, takdir yetkisinin daraltılması, rekabetin yokluğu, kendi kendini yenileyememe ve verimsizlik Türk kamu yönetiminde çeşitli etkenlerle özellikle de yasalarla yanlış şekillendirilmiş ve oturtulmuş bir örgüt kültürünün söz konusu olduğu gerçeğini açığa çıkarmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI VE KAPSAMI

ÖVD kavramı, Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında ortaya atılmıştır. ÖVD, Organ tarafından, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Bu tür davranışların ihmal halinde herhangi bir örgütsel ceza sistemi uygulanmamakta, bu davranışlar bireylerin kendi kişisel istekleriyle sergilenmektedir (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 1997: 16–17).

ÖVD kapsamında yer alan davranışlar literatürde, Katz ve Kahn(1966) tarafından örgütün etkililiğini geliştiren üstün rol davranışı olarak ifade edilirken diğer düşünürler tarafından prososyal örgütsel davranış, diğergamlık, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük davranışı olarak da tanımlanmıştır (Aktaran: Bolat, 2008:78).

Greenberg ve Baron(2000) ise ÖVD'nı çalışan bireyin örgütün belirlemiş olduğu görev tanımlarının ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma benzer şekilde Meyer ve Allen'in(1991) Örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyin pozisyonun gerektirdiklerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar dizisi olarak tanımladığı görülmektedir (Aktaran:Gürbüz ,2006:50). Örneğin; iş arkadaşlarına iş ile ilgili yaşadıkları sorunlarda yardımcı olma, işyeri ortamının düzenli tutulması, çalışma saatlerinin dışında kendilerine verilen günlük işlerin bitirilmesine rağmen fazladan çalışma isteği, çalışanların kendilerine verilen biçimsel iş tanımlarının dışında sergiledikleri davranışlar olup ÖVD çerçevesinde değerlendirilir. ÖVD bu anlamda çalışanlardan, görev tanımları çerçevesinde beklenilmeyen ancak sergilenmesi durumunda örgütsel etkinliği ve performansı arttırıcı bir durumdur.

Genel olarak ÖVD alanında yapılan çalışmalara bakıldığında ortak nokta, örgütsel vatandaşlığın, çalışan bireyin zorunluluk ve ona karşı uygulanan yaptırımlardan değil, diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte yardım etme arzusundan

geldiği fikridir. ÖVD literatüründe böyle kişiler iyi askerler olarak tanımlanmaktadır (Çetin, ,2004:6).

ÖVD, Graham(1986) tarafından örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak tanımlanmakta ve yapılan olumlu davranışlara dikkat çekmektedir. Graham'ın bu tanımı ÖVD'nin çerçevesini genişletmiş ve örgüt tarafından sözleşmelerle belirlenen ve gerçekleşmesi beklenen pozitif davranışlarda bu gruba dâhil edilmiştir (Aktaran: Çelik, 2007:85).

ÖVD'nin son yıllarda literatürde iki ayrı kategoride ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ilkinde örgüte aktif katılım yarar ve katkı sağlama üzerine odaklanmaktadır. İkinci davranış şekli ise örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınmadır (Özdevecioğlu, 2003:119).

Aktif katılım şeklinde davranışta çalışan birey örgüt içerisinde, örgüte yarar sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirme arzusunda ve daha katılımcı bir pozisyonudur. Örneğin; kendi sınıfındaki çocuklara okuma yazmayı öğreten bir öğretmenin, öğrencilerinin okuma ve yazmayı çözdükten sonra onların bu seferde daha seri ve hızlı bir şekilde okuyabilmelerini sağlamak için farklı teknikler uygulamaya çalışması bu davranışa örnek verilebilir. Bununla birlikte öğrencilerinin okuma ve yazma becerisini kazandırılmasına engel olan eski usul okuma ve yazma tekniklerinden kaçınması ise ÖVD'nin ikinci türüne örnek olarak verilebilir. Genel olarak bakıldığında, iki ÖVD türü de arzulanan davranışlardır. Ancak bu davranışların sergilenmesinde herhangi bir ödül sistemi olmadığı gibi sergilenmemesi durumunda da herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. ÖVD gösteren işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde edebilirler. Ancak bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz (Sezgin, 2005:320).

ÖVD, çalışanların belli beklentiler içerisine girmeleri dolayısıyla veya üstlerinden gelecek tepki ve direktifler doğrultusunda sergiledikleri davranışları kapsamaz. Dolayısıyla bu davranışlar ÖVD kapsamında değerlendirmeye alınmazlar (Çelik, 2007:87).

Son olarak ÖVD'nin tam genel özelliklerini şu şekilde sıralamamız mümkündür (Çelik, 2007:125);

- İş tanımlarının bir parçası değildir.
- Ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir.
- Yapılan eğitimlerle geliştirilemez.
- İsteğe bağlı davranışlardır.
- Sınırları sübjektiftir.
- Örgütün işleyişi açısından önem taşımaktadır.
- İnsancıl değerlerdir.

Bu anlamda çalışanların herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmadan ÖVD davranışlarını neden sergiledikleri sorusu akla gelmektedir. Çalışanların ÖVD sergileme nedenlerini şu şekillerde özetleyebiliriz (Gürbüz, 2008:52);

- Çalışma ortamında, üstlerinden adalet ve eşitlik algılayan ve tatmini gerçekleşen birey, örgüte ve üstlerine karşı daha olumlu davranış ve tutumlar geliştirebilecek ve ÖVD'ni gerçekleştirebilmektedir.
- Çalışanlar, sergiledikleri ÖVD sayesinde örgüt içerisinde üstlerine ve arkadaşlarına kendini daha çok kabul ettirebileceğini düşünüyorlarsa, ÖVD artış göstermektedir.
- Çalışanların isteyerek ve gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışların, yine çalışanların kendisi tarafından karşılıksız kalmayacağı, terfi ve ücret olanakları ve ödüller gibi çeşitli avantajlar getirebileceği düşüncesi ÖVD'ni olumlu yönde etkilemektedir.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE BENZER NİTELİKTE OLAN DAVRANIŞLAR

ÖVD gibi uzun dönemde örgütsel etkililiği etkileyen benzer davranışlar vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çerçevesinin tam olarak çizilebilmesi için bu davranışların açıklanmasında fayda vardır. Örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve prososyal temelli örgütsel davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla benzerlik gösteren davranışlardır.

2.2.1. Örgütsel Spontanlık

Görev tanımlarında bulunmayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen, kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe bağlı olan davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnek verilebilir. Ancak burada belirtilmesi gereken temel fark: ÖVD formal ödül sistemi tarafından dikkate alınan aktif ve örgüte zarar vermekten kaçınma v.b. davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışı ise formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışları içermektedir (AY, 2007:13).

2.2.2. Psikolojik Kontratlar

Psikolojik sözleşme; bir çalışanın kendisi ve örgütü arasında var olan bir sorumluluk inancıdır. Bu inanç, kişilerin örgüte olan belirli katkılarının karşılığı olarak örgütün yükümlülüklerini içermektedir. Çalışanların yükümlülükleri çok çalışmak olabileceği gibi, sadakat ve fedakârlık davranışları da olabilmektedir. İşveren ise; iş güvenliği, ücret artışı, terfi ettirme gibi yükümlülükler altına girmektedir (Çelik, 2007:115).

Psikolojik kontrat yapısı gereği her çalışan için öznel'dir. ÖVD ise literatürde her çalışan için aynı tanımlanmıştır. Her çalışanın örgütle ilişkisinin farklı olması çalışanlar arasındaki rol tanımlamalarını farklılıklarından ileri gelmektedir (Türker , 2006:7).

Örgüt ile çalışanların arasında gerçekleşen psikolojik kontratın içerisinde sapmalar göstermesi çalışanın örgütüne karşı duyduğu güveni azaltır ve buna bağlı olarak çalışan kişinin bağlılığında da düşme olur. Örgüte karşı bağlılığı ve güveninde azalma olan çalışan biçimsel iş tanımlarının haricinde olumlu davranışları sergilemekten kaçınma eğilimi gösterir.

2.2.3. Rol Davranışları

Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının içeriği de değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, kişi örgütsel faaliyetleri o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin kişi, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi ÖVD'nı, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı gösterebilir (Samancı , 2007:30).

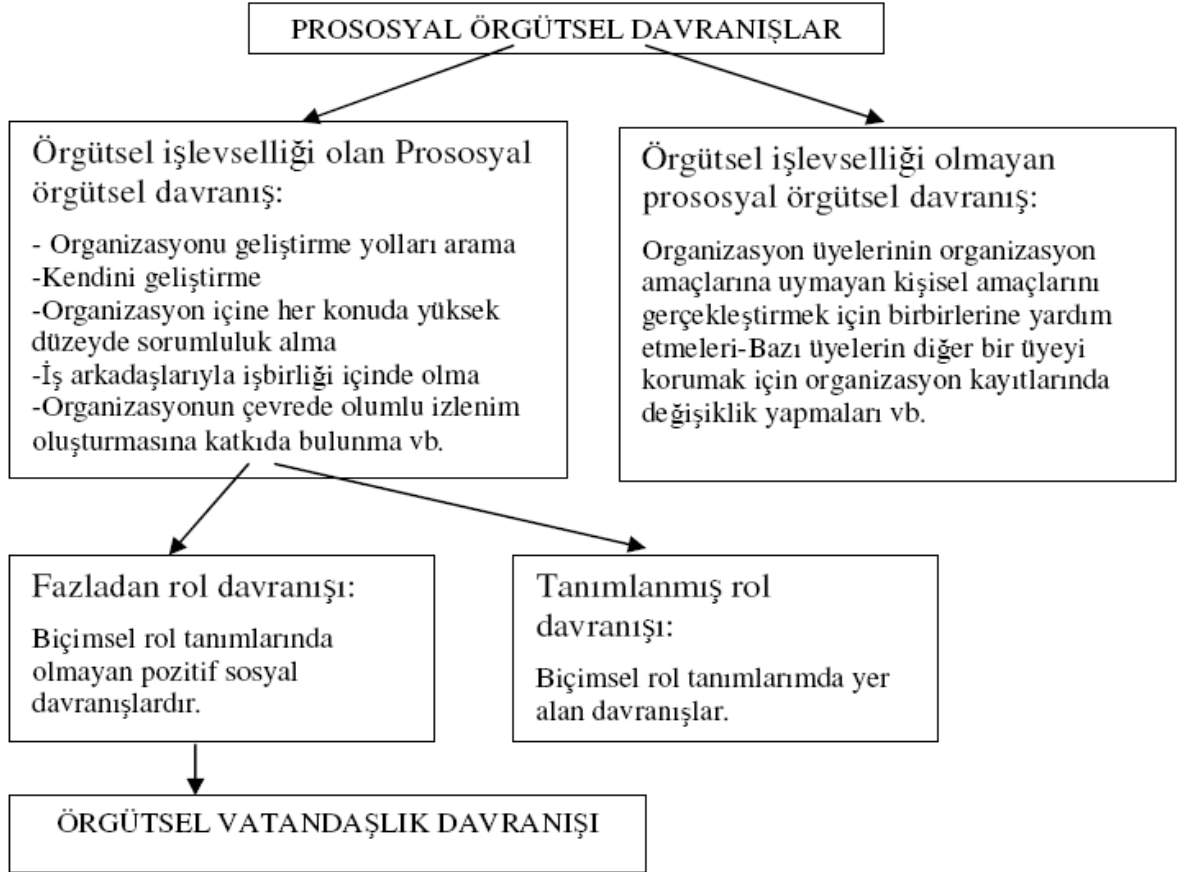
2.2.4. Prososyal Temelli Örgütsel Davranışlar

Prososyal temelli örgütsel davranışlar Motowidlo(1993) tarafından bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneldiği bu öğelerin yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanmıştır. Yardımlaşma, paylaşma, iş birliği kurma ve gönüllü olma gibi davranışlar, prososyal davranış şekilleridir. Bu tür davranışlar, bireyin etrafındaki kişilerin beraberliğini ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği olumlu sosyal davranışlardır (İşbaşı , 2000:15).

Bu anlamda, birbirleriyle benzerlik gösteren ÖVD ile prososyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirgin fark; sosyal temelli örgütsel davranışın rol davranışlarını da kapsamaması ve zaman zaman ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözetip örgüte zararlı uygulamalara sebep olmasıdır. ÖVD ise her zaman örgüt yararına olan davranışları kapsamaktadır (Kamer, 2001:10).

Şekil 1 örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren davranışların çerçevesini belirlemede yol gösterici niteliktedir (İşbaşı, 2000:17).

Şekil 1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



(İşbaşı, 2000:17)

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

ÖVD konusunda literatüre bakıldığında boyutlar hakkında çok çeşitli fikirler öne sürülmüştür. ÖVD'nin boyutları açıklanırken Organ ve Betaman(1983) tarafından geliştirilen ve literatürde kabul gören ÖVD boyutları, bu çalışmanın uygulama kısmında kullanılan ölçekte esas alınacaktır. Organ ve Betaman, ÖVD'nı, diğergamlık, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere 5 boyutta ele almışlardır (Organ, Beteman 1983: 26–27).

2.3.1. Diğergamlık

Diğergamlık, örgüt ile ilgili görevlerde ya da örgüt içerisinde meydana gelen herhangi bir problemde, çalışanların örgütün diğer üyelerine gönüllü olarak yardım etmeye yönelik sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışların en belirgin yanını yardımseverlik oluşturur. Zaman zaman yardımseverliğin diğergamlık yerine de kullanıldığı görülmektedir (İşbaşı, 2000:25).

Çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmaları, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmaları, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları, diğergamlık boyutunun ana hatlarını göstermektedir (Çelik, 2007:129).

Organizasyon üyelerinin, is yükü ağır olan veya işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına ya da kuruma yeni katılan kişilere yardımcı olmaları, yönetimce ortaya atılan yeni bir kararın çalışma arkadaşlarına kabullendirilmesi için öncü davranışlar sergileyerek yöneticilerine yardımcı olmaları, bu davranışa örnek olarak gösterilebilir (Güven, 2006:26).

Çalışanların bütün yardımlaşma faaliyetleri, diğergamlık kapsamında yer almaz. Örneğin örgüt üyelerinin, iş ile ilgili olmayan, örgütün dışarısında yaşadıkları problem ve sıkıntılara yardımcı olma, diğergamlık kapsamında değerlendirilmemelidir.

Diğergamlık davranışı sergileyen örgüt üyeleri, birbirlerinin iş ile ilgili problemlerine yardımcı olurken, iş grupları arasında dayanışmayı arttırmakta, sürtüşme ve gerginlikleri azaltmaktadır. Böylece dolaylı bir şekilde de olsa organizasyonun etkililiği olumlu bir şekilde artış göstermektedir (İşbaşı, 2000:26).

2.3.2. Vicdanlılık

Organ; vicdanlılığı, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üstünde ve gönüllü olarak görevlerini yerine getirmeleri olarak belirtmiştir. İşe devamlılık, is yerinde zamanı etkili kullanma, dakik olma, dinlenme zamanlarının sınırlarını aşmama, örgütün belirlediği ve görevinin gerektirdiği

kurallara uyma gibi davranışlar ÖVD'nin vicdanlılık boyutunda yer almaktadır (Kaynak, 2007:31).

Aslında vicdanlılık boyutu, örgüt tarafından düzenlenen kural ve düzenlemelere her zaman itaat etme biçiminde karşımıza çıkar. Bunu daha da genişleterek açıklayacak olursak, örgüt tarafından belirlenen ve işin devamlılığı ve etkinliği açısından gerçekleşmesi gereken kurallar, çalışanlar tarafından her zaman gerçekleştirilmeyebilir. Çalışan kişinin, kendisinin izlenmediği ve hareket veya davranışlarının kontrol edilmediği zamanlarda bile örgütün belirlediği süreç, kural ve düzenlemelere uyması ÖVD'nin vicdanlılık boyutunu yansıtır (Basım, Songür, Şeşen, 2008:84).

Örneğin; çalışan kişi, kötü hava koşullarından kaynaklanan ulaşım zorluklarında ya da önemsiz hastalıklar sebebiyle yöneticileri tarafından izinli sayılabilir. Bu durum çalışan kişi için mazeret de teşkil edebilir. Ancak, bu hoşgörüyü rağmen, ise devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Samancı, 2007:6).

Diğergamlık ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark; diğergamlık bireyler belirli bir kişiye yardım etmek için davranışta bulunurlarken vicdanlılık da ise, diğergamlığın tersine belirli bir kişiyi doğrudan etkileyen davranışlar sergilenmemekte, genel olarak örgüte yararlı olacak davranışlar görülmektedir (İşbaşı, 2000:26).

2.3.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Nezaket tabanlı bilgilendirme, örgüt içerisinde başkalarının iş ve görevlerini etkileyecek davranışlar sergilemeden önce onları bilgilendirmeye yönelik davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle bu davranış, problemleri önlemede önemli rol oynar ve problemlerin ortaya çıkmasından kaynaklanan zaman israfını ortadan kaldırır (Songür, Basım, Şeşen, 2008:84).

Bilgilendirmeye yönelik bu davranışların kapsamında genellikle işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin birbirlerini önceden haberdar etme, birbirlerine

gerekli hatırlatmaları yapma, bilgi aktarımı, birbirlerine çeşitli konularda danışma gibi faaliyetler yer almaktadır (Yücel, 2006:10).

Bu faaliyetleri gerçekleştirmek, örgüt içinde çalışanların iletişimini sağlayıp daha iyi seviyeye çıkmasına neden olur. Bu anlamda, yapılacak görevler konusunda önceden iletişimi sağlanan işler daha iyi programlanır ve devamlılığı sağlanır (Kaynak, 2007:32). Nezaket tabanlı bilgilendirmeye dayalı davranışlar daha çok gelecek odaklı davranışlar olarak kabul edilmektedirler (Çetin, 2004:21).

Bu anlamda diğergamlık ile nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları arasındaki en belirgin farklılık; yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamanla ilgilidir. Ancak nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı ve diğergamlık davranışı birbirleri ile karıştırılmaktadır. Çünkü her iki davranış da yardımlaşma temeline dayanmaktadır. Diğergamlık davranışları, problemler ortaya çıktıktan sonra problemin çözüm aşamasında ortaya çıkmaktadır. Nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları ise; problemlerin önlenmesi için alınması gereken tedbirlerin kararlaştırılması ve uygulanması safhasında ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2007:129).

2.3.4. Sivil Erdem

ÖVD'nin sivil erdem boyutu, Graham(1994) tarafından örgüte aktif ve sorumlu bir şekilde katılma şeklinde ifade edilmiştir. Bu boyut, örgüt içinde çalışan bireylerin sadece onlara verilen günlük işlerin yanında, örgüt gelişimine ve imajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsamaktadır (Çetin, 2004:21).

Kurumdaki toplantılara düzenli olarak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, kurumdaki değişimleri yakından izlemek, bina içindeki duyuru kaynaklarından faydalanmaya çalışmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek ve bu düşüncelerini arkadaşlarıyla paylaşmak, kendini geliştirici kurslara katılmak gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek özellikte davranışlardır (Kaynak, 2007:33).

Çalışanların örgütün politik yaşamında söz sahibi olmaları ve kararlara katılımı sonucunu doğuran bu boyut, aslında yöneticiler tarafından olması çok da istenmeyen bir boyuttur. Çalışan kişiler kısa vadede bu tarz problemlerle karşılaşmalarına karşın uzun vadede örgütün politik yapısıyla ilgili daha iyi analizler

yaparak, örgüt ile ilgili sorunlara çözüm önerileri getirebilirler. Bu anlamda yöneticiler tarafından daha az desteklenen ve çalışanlara zaman ve enerji açısından ek maliyetler yükleyen bu boyutun sergilenme durumu diğer boyutlara göre daha seyrek bir biçimde gerçekleşmektedir (İşbaşı, 2000:30).

2.3.5. Centilmenlik

ÖVD'nin centilmenlik boyutu, çalışanların iş ortamında gerginliğe, çatışmaya ve anlaşmazlıklara neden olabilecek davranışları sergilemekten kaçınmaları ve çok büyük bir sorun olmadıkça üstlerine veya çalışma arkadaşlarına şikayetten kaçınmayı öngören davranışları içermektedir (Gürbüz, 2008:54).

Organ'a(1983) göre, organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanılması kaçınılmazdır. Bu sorunlar elde olmayan sebeplerden dolayı giderek daha da artabilir. Oluşan gergin ortamdaki etkilenen kişilerde bu durumlardan şikâyet etme hakkını kendilerinde görebilirler. Tüm bu haklılıklara rağmen, örgüt içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla sorunların çözümüne katkı sağlamaya, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerini vurgulamaya çalışan ve kırıcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar ortaya koymaktadırlar (Ay, 2007:24).

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

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLERİ

Bu bölümde ÖVD'nin oluşumunda etkili olduğu düşünülen faktörler incelenmiştir.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık

Çalışan, örgüte bağlılığını, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirme, örgüt yararı için daha fazla çalışmaya gönüllü olma, örgütün bir üyesi olarak kalma şeklindeki davranışlarla gösterir (Türker, 2006:27).

O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder (Balay, 2000-13).

2.4.2. Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda, olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok ÖVD gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, bireylerin diğer çalışma arkadaşlarını düşünmeye yönelik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Samancı, 2007:9).

2.4.3. Kişilik Özellikleri

Literatüre bakıldığında kişilik özelliklerinin, ÖVD sergilemede etkili olduğuna dair birçok ifadenin bulunduğunu görüyoruz.

Bu anlamda, Smith, Organ ve Near(1983), dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişilerin daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterdikleri görüşünü belirtmişlerdir. İçe dönük kişilerin ise, kendi endişeleriyle

daha fazla ilgili olmaları sebebiyle başka kişilerin problemleri ve örgütün ihtiyaçlarıyla ilgilenecek önceliğe sahip olamadıklarından ÖVD'nı gösterememekte olduklarını belirtmişlerdir (Yücel, 2006:11).

2.4.4. İşe Karşı Tutumlar Ve İş Tatmini

İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İş görenin işine karşı olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Yücel ,2006:11).

Karşılıklılık ilkesine göre bireyler, kendilerine iyiliği dokunanlara karşılık verme eğilimindedirler. Bireyin işinden duyduğu etki olumlu ise yani iş tatmini varsa, birey duyduğu bu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve iş yerini kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındakilere daha yardımsever davranmaya yönelmektedir (Ay, 2007:28).

2.4.5. Örgütsel Adalet

ÖVD'nı etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalara bakıldığında, en çok etkileyen faktörün örgütsel adalet kavramı olduğu belirtilmiştir.

Örgütsel adalet; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç açıdan değerlendirilmektedir. Dağıtım adaleti; örgüt içersindeki görevler, hizmetler, fırsatlar, ödüller, cezalar, statüler, ücretler, terfiler gibi kazanımların çalışanlar tarafından adil olarak algılanması durumunu ifade etmektedir. Prosedür adaleti; bir örgütte amaca ulaşmak için alınacak kararlarda kullanılacak olan en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklini ifade ederken, etkileşim adaleti; yöneticilerin, prosedürleri kabul ettirme ve uygulamaları sırasında sergiledikleri adil davranışları kapsamaktadır (Samancı, 2007:11).

Örgüt içerisinde örgütsel adaletin varlığına ve algılanmasına ilişkin çeşitli örnekler verilebilir. Aynı statüde çalışan, eğitim durumu ve yaptıkları iş birbiriyle paralellik gösteren iki çalışanın birbirlerinden çok farklı ücret kazanımlarının olması,

çalışanları, örgüt içinde adaletin olmadığı yönünde bir kanıya vardırabilir ve böyle bir durumda kişinin örgüte karşı sergileyeceği vatandaşlık davranışını daha az sergilemesi ya da sergilememesi söz konusu olabilir. Bununla birlikte, üstlerin astlarına karşı davranışlarında farklılıklar mevcutsa, örneğin yeni bir iş tekniğinin uygulanması sırasında üstler bir çalışana otokritik bir tavır sergilerken diğer çalışana daha ılımlı ve öğretici bir biçimde yaklaşıyorsa, bu durum da çalışanlar tarafından yine örgüt içerisinde çalışanlar içinde adaletin uygun dağıtılmadığı izlenimini verebilir. Bununla birlikte, kendini, bu adaletli davranılma davranışından yoksun hisseden çalışanın, örgütün ona verdiği görevlerin dışındaki olumlu davranışları daha az sergilemesi söz konusu olabilir (İşbaşı, 2000:84).

2.4.6. İhtiyaçlar

Schnake'ye(1991) göre bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten, tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır. İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin, bireylerde rol gereklerini aşan davranışlara neden olabileceği saptanmıştır. Başarı odaklı kişiler, performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için ÖVD sergileyebilme ihtimalleri de artmaktadır (Kamer, 2001:17).

Aynı şekilde, yüksek performans sergileyen ve işlerinde başarılı olduklarını düşünen çalışanlar, böyle durumlarda üstleri tarafından herhangi bir takdir ya da olumlu bir tepki görmemeleri durumunda, ÖVD sergilemekten kaçınabilirler (İşbaşı, 2000:83).

2.4.7. İşin Özellikleri

Bir isin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlamaktadır. Van Dyne, Grahamve Dienesch(1994) ile Farh, Padsakoff ve Organ'a(1990) göre, anlamlı ve belirli görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk

duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını en üst düzeye yükselterek örgütsel bağlılığı artırır (Kamer, 2001:19).

Örneğin performans ölçme tekniklerinin kullanılmasıyla birlikte geri bildirim gerçeğe dönüşmesi, çalışan kişinin kendini bu anlamda daha iyi tanıması ve varsa eksikliklerini gidermesine, eğer yoksa daha çok motive olup örgüte olan bağlılığının artmasını sağlayacak ve buna bağlı olarak işe ilişkin görevlerinin yanında örgüte ve arkadaşlarına karşı daha fazla olumlu davranış sergilemesine yol açacaktır.

2.4.8. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Örgüte Duyulan Güven

Liderin örgüt içerisinde gösterdikleri davranışların, astların kendilerine ait iş yüklerinin dışında daha fazla olumlu ve ekstrasından davranış göstermelerinde büyük bir payı vardır. Bunun en temelinde yatan şey karşılıklılık ilkesidir (Ay, 2007:31).

Çalışanların, yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmeleri onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışlarını sergilemelerini sağlamaktadır (İşbaşı, 2000:85).

2.4.9. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen

Van Dyne ve Graham'a(1994) göre, uzun süre bir örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı kuvvetli bir bağlılığı ve aidiyet duygusu olup, işlerini yerine getirmede yüksek bir özgüvenleri bulunmaktadır. Böylece bu özellikteki çalışanların olumlu duygu ve davranışlar gösterme ihtimalleri daha da yüksek bir seviyeye çıkmaktadır. Hiyerarşik açıdan daha üstte bulunan bireylerin örgütsel karar vermede etkin olmaları, yüksek statüye ve örgüt içerisinde daha serbest davranışlara sahip olmaları, çevreleri üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi ayrıcalıklarının olmasından dolayı alt düzeydeki çalışanlara göre daha çok örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler (Kamer, 2001:20-21).

Kıdemi yüksek ve hiyerarşik açıdan daha üstte yer alan çalışanlar bu anlamda örgütün amaçlarını daha iyi öğrenmiş olup ve yine aidiyet duygularının fazla

olmasından dolayı bu amaçlar doğrultusunda daha fazla örgütün yararına sayılabilecek davranışlar sergileyebilirler.

2.4.10. Örgütün Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch'a(1994) göre, çalışanlar, örgütlerinin değer verdikleri özelliklere göre davranışlarını düzenlerler. Sosyal olarak istenen değerlerin örgüt kültürü için önemli olduğunu algılayan bireyler buna bağlı olarak ÖVD'mı daha çok gösterebilirler (Kaynak, 2007:39).

Örneğin; takım çalışmasına, örgüt havasının refah bir ortam olması için iş arkadaşlarıyla aralarında olumlu ilişkiler geliştirmesine önem veren örgütlerde bu tür davranışlar daha itinalı bir şekilde gerçekleşecektir.

2.4.11. Örgütsel Vizyon

Vizyon, örgütün değerlerinin, amaç ve hedeflerinin bir ifadesi olarak nitelendirilmektedir. Amaç ve hedefleri açıkça belirlenmiş olan bir örgütte çalışanlar önlerinde duran hedefe ulaşmak için daha çok çaba harcayacaklardır. Örgütsel vizyonu olan bir örgütteki çalışanlar bu anlamda sergiledikleri bu fazladan çabalarla örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi yansıtabileceklerdir. Kendini örgüt içerisinde vizyonun bir parçası olarak gören çalışan, çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle birlikte ortak bir paydada bulunduğu için görevlerini olabildiğince en iyi şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Ay, 2007:33).

2.4.12. Karara Katılım

Karara katılım, genel olarak çalışanların alınan stratejik kararlar üzerinde etkili olmalarını ifade etmektedir. Bu kararlar çalışanların içsel güdülenmesini artırarak başarı için daha çok emek harcamalarına neden olmaktadır. Kendini karar mekanizmasının bir çarkı olarak gören çalışan, örgüt içerisinde aidiyet duygusunu daha fazla hissedecek ve uzun dönemde örgüte bağlılık duyarak örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergileyecektir (Kaynak, 2007:40).

2.4.13. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır. Kişi-örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimin arttığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesinin en üst düzeyde olduğu, işten kaçma ve iş gücü devrinin en alt düzeyde olduğu ve üretim seviyesinin en üst düzeyde gerçekleştiği bir ortam oluşturduğu için ÖVD ile sıkı bir ilişki içerisinde (Samancı, 2007:15).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Literatüre bakıldığında bireyin iş tatmini, motivasyonu, performansı, morali ve örgütsel bağlılık ile ÖVD arasında sıkı bir ilişki ve karşılıklı etkileşim olduğu gözlenmektedir. Örneğin ÖVD'ni gerçekleştiren çalışan birey, örgütsel etkililiği artırıp üstlerinden daha fazla takdir görebilir. Bu durum bu davranışları gerçekleştiren bireyin motivasyonunun artmasına ve bununla birlikte performans değerlerinin yükselmesine ve daha başarılı olmasına neden olabilir. Bununla birlikte işini daha iyi yaptığını gören ve bu açıdan da takdir edilen birey yaptığı işten daha fazla tatmin sağlayacak ve çalıştığı örgüt adına daha iyi davranışlar sergileme yoluna gidecektir. Bu durumun aynı zamanda, örgütsel bağlılığı da arttırabileceği şeklinde düşünülmesi yanlış bir görüş olmaz (İşbaşı, 2000:86).

Organ, ÖVD'ni, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştıran, anlaşmazlıkları azaltan ve etkililiği arttıran, bunların sonucu olarak da performansı fazlaştıran unsur olarak görmektedir. Mackenzie, Padsakoff, Fetter(1993) ve Organ'a(1983) göre, ÖVD ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Padsakoff, Ahearne ve MacKenzie'ye(1997) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, takım

arkadaşları ve iş gurupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek örgütsel performansın artmasını sağlarlar. Padsakoff ve MacKenzie'ye göre, ÖVD ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırılabilir (Türker, 2006:22).

Padsakoff, Mackenzie ve Boomer(1996) ÖVD'nin örgütsel başarıya katkı sağlayacaklarını ileri sürmüşlerdir. Bu katkılar (Çetin, 2004:8-9);

- Her kademede çalışan bireylerin verimliliğinin artması,
- Kaynakları verimli amaçlarda kullanabilmek,
- Bireylerin bireysel olarak ya da çalışma guruplarının arasındaki işleri düzenlemeye yardım etmesi,
- Performansı yüksek olan çalışanları çekmek ve çalışmasını daimi hale getirmek için örgütün güç kazanması,
- Çalışanların ve buna bağlı olarak örgüt performansının artmasını ve örgütün değişimlere kolay adapte olabilmelerini sağlamasıdır.

Daha başka bir ifadeyle; yöneticilerin etkililiğini arttırarak örgütün daha çok üretimde bulunabilmesini sağlayabilir, örgüt için daha verimli olan amaçların seçimi ve uygulanmasını gerçekleştirebilir, takım üyeleri içinde uyum ve koordinasyonu sağlayabilir, değişen ve gelişen teknolojiye örgütün uyum sağlama yeteneğini artırabilir. Dahası, örgütün çevresine karşı olan adaptasyon sürecini hızlandırabilir ve örgütü çalışanlar açısından daha istenilir bir ortama dönüştürüp çalışanların iş tatminini ve verimliliğini maksimum düzeye çıkarabilir (Basım, 2006:84).

Cohen ve Vigoda(2004) ise ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir (Gürbüz, 2006:58);

- ÖVD çalışanlarının ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni iş görenleri örgüte cezbe etme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha uyum sağlamasına yardımcı olur.

Bütün bunlara ek olarak, bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylerin asıl görevi olmadığını, bu davranışların yalnızca görev faaliyetlerini destekleyerek örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirdikleri için örgütsel etkinliğe katkıda bulduklarını belirtmektedirler (Basım, 2006:86).

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAşLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARININ ETKİŐİ

Sosyal bir sistem olan işletmeleri meydana getiren en önemli unsurlardan birisi, hiç şüphesiz insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları, çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kültürleri ile birlikte organizasyona gelirler. Örgütlerde bu farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat kendi içlerinde ortak inanç, tutum ve değerler sistemi oluştururlar. İşte bu değerler sistemi örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Çırpan, Koyuncu, 1998:223).

ÖVD ise çalışanların, örgüt içerisinde çeşitli unsurlarla etkileşim içinde olmalarından kaynaklanan rol fazlası davranışlardır (İşbaşı, 2000:4). Buradan hareketle, bu bölümde, örgütlerin zaman içerisinde sahip oldukları kültürün, Robbins'in örgüt kültürü boyutları çerçevesinde incelenmek üzere, çalışanların ÖVD sergilemeleri üzerine etkileri ortaya konmuştur.

2.6.1. Bireysel Özerklik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Bireysel özerklik, örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir (Güçlü:2006:154) Yüksek seviyede özerkliğe izin veren, yakın denetlemenin olmadığı bir iş, temelinde güven olan bir iş ilişkisini ortaya koyar (Carpelli ve Rogovsky, 1998:633). Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine ve örgüte karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır (İşbaşı, 2000:86).

Özerklik, sınırsız bir özgürlüğün ifadesi değildir. Çalışanların, tamamen serbest bırakılmaları veya çok sıkı kontrol edilmeleri ÖVD açısından olumsuz etkiler

yaratır. Yapılan işe ve işgörenlerin özelliklerine göre, uygun denetim sisteminin kurulması, çalışanların ÖVD seviyelerine olumlu katkı sağlayacaktır (Carpelli, Rogovsky, 1998:633).

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, çalışanlara verilen yetkiler ve duyulan güven, onları yeni şeyler deneme konusunda motive eder. Kendilerine güven duyulmayan ve fikirleri alınmayan çalışanlar ise; fikirlerini beyan etmekte çekimser davranırlar, isteseler bile uygun ortam bulamazlar. Çalışanlara verilen inisiyatif ve duyulan güven, ÖVD'nın sivil erdem boyutuyla yakından ilişkilidir. Yöneticiler, çalışanları güçlendirerek, yetkilerini devrederek veya kararların alınmasına ortak ederek onlara duyduğu güveni ifade ederler. İşgörenler de erdemli davranışlar gösterirler (İşbaşı, 2000:89).

Kendisine güven duyulan ve işiyle ilgili konularda karar alma ve kaynak kullanma konusunda yetkilendirilen çalışanlar sorumluluk hissederler. Bu sorumluluğun gereği olarak, işin zamanında ve en uygun şekilde yapılması için gereken her şeyi yapma konusunda gönüllü davranırlar. İş arkadaşları ile bir ekip halinde o işi bitirebilecekleri inancı, çalışanların diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları göstermelerine neden olur. Takımda bir kişinin dahi, işini zamanında bitirememesi veya eksik yapmasının, yapılacak faaliyetin sonucunu olumsuz etkileyeceği tüm çalışanlar tarafından bilinir (Organ, Podsakoff, Mackenzie, 1997: 530).

2.6.2. Örgütsel Yapı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgüt içerisinde, çalışanların işbölümü ve uzmanlaşma durumunu, yönetimin yetkilendirme konusundaki tavrını, örgüt içi hiyerarşiyi ifade eden örgütsel yapı, çalışanların ÖVD sergileme konusundaki belirleyicilerden bir diğeridir

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, emirlere itaat eden ve verilen emirleri eksiksiz yapan makineler gibi görülür. Bu durumda, çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları mümkün olmaz. Karar alma süreçlerine katılamayan, fikirlerini çekinmeden ifade edebileceği bir ortam bulamayan ve dürüstçe ifade etmekten çekinen işgörenler, ÖVD'nın sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışları sergileyemeyeceklerdir (Kamer, 2001:16).

İletişim, örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Örgütsel iletişim iyi işletildiğinde, iş tatmini, motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etki yapar ve çalışanların performanslarını yükseltir. Yöneticilerin çalışanlarla iletişim konusunda isteksizliği, aralarındaki yüksek güç mesafesi, yöneticilere duyulan güvensizlik, sorumlulukların açıkça belirlenmemesi iletişimde kesintilere sebep olabilir. Kesintiye uğrayan iletişim işgörenlerin nezaket tabanlı bilgilendirme ve diğergamlık davranışlarını olumsuz etkiler (Erdoğan, 1996:242).

2.6.3. Örgütsel Destek ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Çalışanlar gerek motivasyon gerekse verimlilik açısından örgüt dışında yer alan çevresine ek olarak, ait oldukları örgütten de destek beklemektedirler. Gelişen ve farklılaşan teknoloji ve yeniliklere uyum sağlama açısından, örgüt tarafından verilen çeşitli eğitimlerle verimlilik artışı sağlanabilir ve çeşitli faaliyetler ve organizasyonlar düzenlenerek çalışanların motivasyonunu arttırılabilir (Özdevecioğlu, 2003:116–117).

Teknolojik değişmeler karşısında işletmeler, ya üstün becerilere sahip yeni elemanlar istihdam edecekler ya da mevcut elemanlarını yeniden eğitmek yoluna gideceklerdir. Dolayısıyla, bunun farkında olan ve insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını, onun ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda düzenlemeye çalışan işletmeler başarılı olacaklardır (Oğuz Gel, 20 Nisan 2010).

İşgörenler, ait oldukları örgütlerden sadece kişisel gelişimlerine destek vermelerini beklemezler. Bunun yanında, aileleri ile birlikte iyi ve kötü günlerde mutluluk ve sıkıntılarının paylaşılmasını, saygı görmeyi isterler. Çalıştığı şirketi evi gibi gören, ailesi ile birlikte sahiplenildiğini hisseden, emniyet hissi duyan işgörenler yöneticilerine dolayısıyla da şirketlerine karşı duygusal bağ duyarlar. Bu duygusal bağ, işgörenlerin göstereceği ÖVD'nin kaynağını oluşturacaktır. Yüksek örgütsel destek, işgörenlerin örgüt değerlerini ve hedeflerini kendi değerleri ve hedefleri gibi benimsemelerini sağlar. Algılanan örgütsel destek; duygusal bağlılık, beklenenden daha fazla performans, gösterişe dayalı olmayan yardımlaşma faaliyetleri yani

ÖVD'nın diğergamlık alt boyutu ile yakından ilişkilidir (Carpelli, Rogovsky, 1998:643).

Örgütün desteğini alan işgörenler, örgüte karşı minnet duyguları beslerler ve başta centilmenlik davranışı olmak üzere tüm ÖVD boyutlarını sergilerler. İşgörenlerin duyacakları minnet duygusunun seviyesi ise; kişisel gelişim konusundaki ihtiyaç ve isteklerinin şiddetine bağlı olacaktır (İşbaşı, 2000:92).

2.6.4. Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Çalışanların örgütleriyle ve iş arkadaşlarıyla kendilerini özdeşleştirme dereceleri örgütsel kimliğin göstergesidir. Çalışanlar örgütlerine kendilerini yakın hissediyorlarsa ve faaliyetlerini benimsiyorlarsa; her yerde çalıştıkları örgüt hakkında olumlu şeyler söylemekte, işlerinden gurur duyarak zevkle görevlerini yerine getirmekte ve örgütü ile bütünleşip kendisini yaptığı işlerde daha iyi bir şekilde gerçekleştirebilme şansına sahip olmaktadır (Ertekin, 2008: 67).

Güçlü bir örgütsel kimlik işgörenler arasındaki uyumu artıracak ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgütün dışarıya yansıyan olumlu imajı da örgütsel kimliği kuvvetlendirecektir. Bu tip örgütlerde çalışanlar, her ortamda örgüt ile övünecekler, örgüte ait her türlü arma, rozet vb. malzemeyi gönüllü olarak taşıyacaklar kısacası centilmenlik davranışı göstereceklerdir (Şatır, 1998:58).

Kendilerini iş yerlerine özdeş hisseden çalışanlar, uzun dönemli çalışmalara ve projelere girişecekler, işletme faaliyetlerini benimsediklerinden politikaların belirlenmesinde çok az çatışmalar yaşanacak, yaptıkları işlerden zevk alacaklar, önemli bir iş yaptıklarını düşünecekler, örgütün politika ve hedeflerini her ortamda savunacaklardır ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün başarılı olabilmesi için diğergamlık ve vicdanlılık davranışlarını da sergileyeceklerdir (Oktay, 1996:290-293).

Örgütü ile bütünleşen ve kendi kimliğini örgütü ile özdeş kabul eden işgörenler; ÖVD'nın sivil erdem ve centilmenlik boyutu kapsamındaki davranışları gösterirler. Problemlerin kaynağını bildiklerinden dolayı küçük problemleri dert etmezler, dert edenleri de teselli ederler (Çelik, 2007:177).

2.6.5. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Bireyler, adaletsizliği algıladıkları zaman üretim hızını ve kalitesini düşürmek yerine örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi göstermektedirler. Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (Özen, 2000: 23–24, Organ, Beteman 1983: 36–37).

Çalışanların örgütlerdeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgütlerine duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkiler. Uygulamaların dayandığı izleklerin ve elde edilen kazanımların adilliği, yöneticilerin çalışanların haklarına ve kişisel değerlerine duydukları saygının bir göstergesi olarak kabul edilir. Dolayısıyla, çalışanların bu yöndeki olumlu algılamaları, kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerine ve iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olur. Bu ilişkiler çalışanların ÖVD'nin özellikle vicdanlılık alt boyutu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Köse, Kartal, Kayalı, 2003:6, İşbaşı, 2000: 85).

Organ ise 1983 yılında yapmış olduğu araştırmasında; çalışanların örgütsel adalet algılarının, ÖVD'nin nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik ve vicdanlılık boyutları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (Organ, Beteman 1983: 36–37).

2.6.6. Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütün yaşaması için her çalışan gayret gösterir ve uygun şartlar oluştuğunda kararların alınmasına gönüllü olarak katılır. Uygun şartlar ise; herkesin fikrini çekinmeden söyleyebildiği ve bütün fikirlere değer verildiği bir ortamdır. Bu ortam sağlandığında, çalışanlar sorumluluk da alarak kararların alınmasına iştirak ederler, fikirlerini açıkça söylerler, başkalarını da fikirlerini söylemesi konusunda cesaretlendirir ve buna bağlı olarak sivil erdem davranışları gösterirler (Kamer, 2001:28).

Tüm çalışanlar aynı konularda aynı şekilde düşünemeyeceklerinden, sık sık örgüt içi fikri çatışmalar ortaya çıkar. Bu çatışmalar, doğru olanı bulma konusunda ortaya koyulan alternatiflerden kaynaklanır ve fonksiyoneldir. Çünkü sonunda en doğruya ulaşılır ve karar verilirken birçok alternatif incelenir. Alınan kararlar, tüm tarafların kabul edebileceği bir karar olur ve her çalışan kendi katkısını hisseder. Alınan karara tüm çalışanlar tarafından sahip çıkılması, çalışanların gönüllü davranışlar sergilemelerine sebep olur. Ortak kararlar, uygulamada dayanışmayı getirir ve diğergamlık davranışlarını ortaya çıkarır (Carpelli, Rogovsky, 1998:647).

2.6.7. Risk Üstlenmeyi Teşvik ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgüt yönetimi tarafından risk alma konusunda teşvik edilen işgörenler, bu durumu kendilerine duyulan güven olarak algırlar. Bu algı, onları yeni şeyler deneme konusunda teşvik eder ve yaratıcılık özelliklerinin gelişmesini sağlar. Yaratıcı özellikteki işgörenler ise, işlerini yaparken çıkan hiç bir zorluktan şikâyetçi olmadan hedeflerine ulaşmak isterler. Dolayısıyla örgüt yönetimi tarafından işgörenlerin risk alma konusunda teşvik edilmeleri onların daha çok centilmenlik davranışları göstermeleri üzerinde etkili olur (İşbaşı, 2000:86).

Risk alma konusunda örgüt tarafından desteklenen çalışanlar, yeni şeyler deneme konusunda isteklidir ve bunun için sürekli kendilerini geliştirirler. Bu anlamda işgörenlerin bu davranışları, ÖVD'nin alt boyutlarından sivil erdem davranışı kapsamındadır (Aslan, 2009:260).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Örgütlerin başarılı olabilmeleri için çok büyük bir öneme sahip olan gönüllük esasına dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte etkililik ve verimlilik sağlayarak örgütün başarısını ve performansını daha üst seviyelere çıkarmaya büyük bir destek sağlar niteliktedir.

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemi, kültürün bu davranışların sergilenmesi için elverişli koşulları sağlamasından ve bu davranışları teşvik edici değerleri barındırmasından kaynaklanmaktadır.

Şüphesiz ki insan duygusal bir varlıktır ve çalıştığı ortamdaki işinden, çalıştığı arkadaşlarından, örgütün benimsediği norm, değer ve inançlar sisteminden etkilenir. Bu etkenlerin olumsuz olması onu işinden soğutabilir ve gönüllülük esasına dayalı işler yapmasına engel olabilir. Örgüt kültürünün, işbirliğinin teşvik edilmesi, katılımın desteklenmesi, çalışanların kendilerini düşünce bazında örgütleriyle özdeşleştirme dereceleri, performansa dayalı ödül ilişkisine sahip olunup örgütsel adaletin algılanması, demokratik bir platformda fikirlerin açıkça sunulabilmesi ve yeniliklere açık olunması gibi niteliklere sahip olması, örgütü örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi için elverişli hale getirmektedir.

Günümüzde Türk kamu yönetiminin işleyişinde pek çok sorun yaşanmaktadır. Türk kamu yönetiminde işlerin yürütülmesinde merkeziyetçiliğin, gizlilik ve dışa kapalılığın, yeniliklere ve değişikliklere dirençliliğin, performansa dayalı ücretlendirme yerine hiyerarşik derecelere göre ücretlendirme ilkesine sahip olunmasının ve kuralların yoğunluğunun fazla olması, sorunlar yaşandığının bir göstergesidir.

Araştırmanın amacı işte tam da bu noktada kendini göstermektedir. Kamu kurumlarında sahip olunan örgüt kültürü yapısının tespit edilip var olan bu örgüt kültürü yapısının ÖVD'ni etkileyip etkilemediği ve etkiliyorsa ne derecede ve nasıl gerçekleştirmeye olanak tanıdığı araştırılmak istenmiştir.

Tüm bunlardan yola çıkarak kamu kurumlarının sahip olduğu örgüt kültürünün, çalışanlarının gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemesi yönünden katkılar sağlaması, kamu kurumlarının verimliliği, etkililiği ve başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Bununla birlikte kamu kurumlarının sahip olduğu kültür, çalışanların bu davranışları sergilemesini engelleyecek nitelikte etkenleri bünyesinde barındırıyorsa, bunların tespiti arzu edilen duruma ulaşılması için önemli bir adım olacaktır.

Literatürde, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi Türkiye’de yapılan iki teze konu olmuştur. Bunlardan ilki Mazlum Çelik(2007) tarafından hazırlanan bir doktora tezidir. Bu tez elektronik ve yazılım sektörlerindeki örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin karşılaştırılması şeklindedir. Her iki sektörde de örgüt kültürü boyutları çalışanların göstermiş olduğu ÖVD üzerinde etkilidir. İkincisi Sevilay Kendiriligil(2006) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezidir. Bu tez İstanbul Avrupa Yakasında bulunan özel ilk ve ortaöğretim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilere örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini saptamak ve gerekiyorsa önerilerde bulunulmak amacıyla hazırlanmıştır. Tez çalışmasının bulgularında ÖK ile ÖVD’nin ilişkili olduğu ve ÖK’nin ÖVD sergilenme sıklığı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bütün bunlara ek olarak kamuda örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi üzerine etkisi konusuna ait bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, kamu kuruluşlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin araştırılması, tezimizi, Türkiye’de üzerinde daha önce çalışılmamış daha spesifik bir konu haline getirmektedir.

Kamu kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme seviyelerini tespit etmek, örgüt kültürü ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerinde etkilerini ortaya koymak suretiyle varsa eksikliklerin ve olması gereken durumun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ortaya koymuş olduğumuz ve çalışmaya paralel olarak belirlenen temel ve alt hipotezler şunlardır;
Hipotez 1a: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sergilenmesinde etkilidir.

Hipotez 1b: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların diğergamlık davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Hipotez 1c: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Hipotez 1d: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Hipotez 1e: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların centilmenlik davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Hipotez 1f: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların sivil erdem davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Hipotez 2a: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algılarına ilişkin alt boyutlarının hepsi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyini etkilemektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Kamu kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri saptanmak istenirken 2 tür ölçekten faydalanılmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel vatandaşlık ölçeği ikincisi ise örgüt kültürü ölçeğidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Organın tanımladığı boyutlar çerçevesinde H. Nejat Basım ve Harun Şeşen'in(2008) Örgütsel vatandaşlık Davranışı uyarlaması adlı çalışmasında iki ayrı orijinal kaynaktaki ölçeklerden çevrilerek uyarlanmış (Vey Campbell, 2004, Williams Shiaw, 1999) ve bu çalışmada da kendisinden alıntı yapılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeği, Türkiye'de yapılan birçok çalışmada da kullanılmış Padsakof ve MacKenzie(1990) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş olan Mazlum Çelik'e ait bir doktora tezinden alıntıdır.

Anket sorularının ilk bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik çoktan seçmeli ifadelerden, ikinci bölümü 'Kesinlikle Katılmıyorum' dan 'Kesinlikle Katılıyorum' a kadar 5 ifade içeren Likert tipi ölçek yapısından oluşmaktadır.

Veriler dağıtılan anketler aracılığıyla toplandıktan sonra SPSS 13 programından yararlanmak kaydıyla veri girişi ve bunu takiben ortalama, frekans,

standart sapma hesaplamaları ile güvenilirlik analizi, faktör analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Bu Araştırmada;

- Çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı anketlerinde sorulan soruları okuyup anlayabildikleri,
- Araştırmaya konu olan deneklerin araştırmanın amacına uygun olarak seçildikleri,
- Veri toplamak üzere geliştirilen ölçeklerin araştırmanın amacını gerçekleştirmeye uygun olduğu,
- Verileri toplamak üzere geliştirilen örgüt kültürü ve Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine, yöneticilerin ve çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri farz ve kabul edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Kamu kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ölçmeyi amaçlamış olan bu çalışmada, anketlerin uygulanmış olduğu kamu kuruluşunun adının, ilgili makamlar tarafından belirtilmesinin istenmemesi neticesinde, çalışmada kurumun adı belirtilmemiştir. Bu nedenle çalışmanın hangi kamu kurumunda yapıldığı araştırmamızın kısıtlarından birini oluşturmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından otuzun üzerinde alt boyutu belirlenmiş olmasına rağmen bu çalışmada Organ'ın(1983) belirlemiş olduğu beş boyuttan yararlanılması ve bununla birlikte Örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde birçok faktörün etkili olmasına karşın, örgüt kültürünün etkisinin incelenmesi araştırmamızın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır.

Araştırma, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm kamu kurumlarını temsil etmeyip, İstanbul ilinde bir kamu kurumunun il bölge teşkilatındaki toplam 75

çalışandan verilerin sağlanması sebebiyle, daha küçük bir evreni temsil etmektedir. Bu durum araştırmanın bir diğer kısıtını ifade etmektedir. Ancak yine de kamu kurumlarında sahip olunan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için uygun platformlar yaratabileceği düşüncesini anlamada araştırmacılara yol gösterici nitelikte olacaktır.

3.5.EVREN VE ÖRNEKLEM

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ölçmeye yönelik olan bu çalışma, hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşu niteliğindeki bir kamu kurumunun İstanbul teşkilatında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kurum, Kemal Gözlerin (2010) tasnifi dikkate alındığında “bilimsel, teknik ve kültürel kamu kurumları” arasında yer almaktadır. Anket çalışması, İstanbul il bölge teşkilatında çalışan toplam 300 kişiden 100’üne dağıtılmış ve anketlerin 75’i geri dönmüştür. Araştırmada yer alan toplam 75 katılımcı çalışmamızın örneklem grubunu oluşturmuştur. Örneklem grubu, evrenin %20 sinden büyüktür. Bu anlamda evreni temsil edecek yeterli sayının sağlanabildiğini söylemek mümkündür.

3.6.VERİLERİN TOPLANMASI

Anket uygulanmasına başlamadan önce araştırmayı yapabilmek için ilgili kurumun İstanbul teşkilatına, çalışmanın konusunu, amacını ve anket sorularını belirten bir dilekçeyle başvurulup, kurumun ve araştırmanın yapılacağı departmanın adının belirtilmemesi kaydıyla izin alınmıştır. İlgili kurumun ilgili departmanında görev alan toplam 300 çalışan olduğu öğrenilmiş ve içerisinden uygun örneklem büyüklüğü sayısı tespit edilip anketler dağıtılmış ve 1 hafta içerisinde toplanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMU

3.7.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

ÖVD ve ÖK anketleri uygulanırken, anket sorularını yanıtlayan çalışanlara ait dört demografik özellik sunulmuş ve cevaplar aracılığıyla tespit edilmiştir. Bu demografik özellikler çalışanların, yaş, mesleki tecrübe, cinsiyet ve eğitim seviyeleridir.

Tablo 1. Örneklem Yaş Dağılımı

	n (Kişi sayısı)	% (Yüzde)
20-29	25	33,3
30-39	19	25,3
40 ve üstü	31	41,3
Total	75	100,0

Araştırmada yer alan toplam 75 katılımcının 31'i (%41,3) 41 yaş ve üzeri iken, 25'i (%33,3) 20-29 yaş ve 19'u (%25,3) ise 30-39.yaş aralığıyla en az sıklığa sahip yaş grubu'dur.

Tablo 2. Örneklem Mesleki Tecrübe Dağılımı

	n (Kişi sayısı)	% (Yüzde)
1-10	27	36,0
11-20	23	30,7
21 ve üstü	25	33,3
Total	75	100,0

Araştırmada yer alan toplam 75 katılımcıdan 27'sinin(%36) mesleki tecrübe süresi 1- 10 yıl arası, 23'ünün (%30,7) mesleki tecrübe süresi 11-20 yıl arasıyken 25'inin (%33,3) mesleki tecrübe süresi 21 yıl ve üstü'dür.

Tablo 3. Örneklemın Cinsiyet Dağılımı

	n (Kişi sayısı)	% (Yüzde)
Erkek	36	48,0
Bayan	39	52,0
Total	75	100,0

Araştırmada yer alan toplam 75 katılımcının 36'sı (%48) erkek, 39'u (%53) kadındır.

Tablo 4. Örneklemın Eğitim Seviyesi Dağılımı

	n (Kişi sayısı)	% (Yüzde)
Lise ve altı	18	24,0
Üniversite	48	64,0
Lisansüstü	9	12,0
Total	75	100,0

Araştırmada yer alan toplam 75 katılımcının 18'i (%24) lise ve altı, 9'u (%12) lisansüstü ve 48'i (%64) ise üniversite eğitim seviyesi ile en fazla sıklığa sahip olan eğitim seviyesidir.

Tablo 5. Örneklemin Demografik Değişkenlerinin Dağılımı

		n (kişi sayısı)	% (Yüzde)
Cinsiyet	Erkek	36	48,0
	Kadın	39	52,0
Yaş	20-29	25	33,3
	30-39	19	25,3
	40 ve üstü	31	41,3
Öğrenim düzeyi	Lise ve altı	18	24,0
	Üniversite	48	64,0
	Lisansüstü	9	12,0
Mesleki tecrübe süresi (Yıl)	1-10	27	36,0
	11-20	23	30,7
	21 ve üstü	25	33,3

3.7.2. Katılımcıların Sorulara Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları Ve Ortalamalar

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi üzerinde etkilerini araştırmak için uygulanan ankette örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verilen cevaplara ilişkin frekans dağılımları ve ortalamalar tespit edilmiş olup söz konusu soruların yanıtlarına ilişkin 5 farklı düzey mevcuttur. 5’li likert ölçek ile hazırlanan sorulara kesinlikle katılmıyorum=1, katılmıyorum=2, kararsızım=3, katılıyorum=4 ve kesinlikle katılıyorum=5 şeklinde kodlar verilmiştir. İlgili soruya verilen yanıtların puan ortalaması 1 ile 5 arasında değişmektedir. Yanıt ortalamalarının 1’e yakın olması söz konusu duruma ilişkin olumsuz düşüncüyü belirtirken, yanıt ortalamalarının 5’e yakın olması durumla ilgili olumlu düşünüldüğü anlamına gelmektedir.

Tablo 6’da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ve ortalamaları görülmektedir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Soruları, Standart Sapma ve Ortalamaları

	Ortalama	S.sapma
1-Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	3,69	1,05
2-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	3,85	0,89
3-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	4,42	,77
4-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam	4,21	,91
5-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	4,17	,89
6-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	3,57	1,05
7-Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	3,85	1,07
8-Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	3,30	1,01
9-Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	4,44	,82
10-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım	4,41	,75

11-Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim	4,48	,72
12-Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	4,22	,89
13-Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayları pozitif görmeye çalışırım	3,78	,96
14-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	3,40	,97
15-Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	3,64	,91
16-Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	3,97	,83
17-Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	3,60	,90
18-Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	3,86	,68
19-Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	3,84	,95

Puan ortalamalarına bakıldığında en olumlu düşünceye sahip olunan örgütsel vatandaşlık davranışları, 11. soruda yer alan “Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim” (Ort.=4,48 ,S.sapma=0,72), 9. soruda yer alan “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm” (Ort=4,44 , S. Sapma=0,82), 3. soruda yer alan “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum” (Ort=4,42 , S. Sapma=0,77), 10. soruda yer alan ” Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım” (Ort=4,41 , S. Sapma=0,75), 12 soruda yer alan “Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam” (Ort=4,22 , S. Sapma=0,89), 4. soruda yer alan “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan

kaçınmam” (Ort=4,21 , S. Sapma=0,91) ve 5. soruda yer alan “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım” (Ort=4,17 , S. Sapma=0,89) ifadeleridir.

Puan ortalamalarına bakılarak, ortalamaların en yüksek çıktığı ifadeler, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından en çok diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda toplanmıştır. 3. soruda yer alan “Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum”, 4. soruda yer alan “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam”, 5. soruda yer alan “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım”, 9. soruda yer alan “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm”, 10. soruda yer alan ” Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım”, 11. soruda yer alan “Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim” ifadeleri örgütsel vatandaşlık davranışının diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda yer almaktadır. Buradan hareketle kurumda yer alan çalışanların, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutu kapsamında, ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde birbirlerine yardımcı olduklarını, diğer çalışanlara yardımcı olarak işle ilgili sorunların da çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar sergilediklerini ve kurumda yer alan çalışanların birbirlerinin kararlarından ve yaptıkları işten etkilenebilecekleri varsayımıyla birbirlerini haberdar etme, uyarma, bilgi akışını sağlama, birbirlerine çeşitli konularda danışmanlık yapma ve gelecekte oluşması olası sorunlarda birbirlerini önceden uyarma prensibinde bulduklarını söyleyebiliriz.

Puan ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamaya sahip olunan örgütsel vatandaşlık davranışı, 8. soruda yer alan “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” (Ort=3,30 , S. Sapma=1,01) ifadesidir. Katılımcıların bu ifadeyle ilgili verdiği cevaplamaların ortalamasına bakarak kimi zaman çalışanların mesai saatleri içerisinde kişisel işleri için zaman harcadıklarını söyleyebiliriz.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının çalışanlar arasında çok düşük bir seviyede olmamakla birlikte tam olarak arzulanan seviyede sergilenemedikleri ve standart sapmalarının 1’e diğer boyutlardaki ifadelerden daha

yakın olmalarından dolayı kurum çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıtların, ortalamalardan uzak ve birbirlerinden farklı şekilde puanlandıkları saptanmıştır.

Aşağıdaki tabloda katılımcıların örgüt kültürü algılarına ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar ve ortalamaları görülmektedir.

Tablo 7. Örgüt Kültürü Ölçeği Soruları, Standart Sapma ve Ortalamaları

	Ortalama	S.sapma
1-Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir	2,64	1,20
2-Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz	3,77	,74
3-İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumum destek olur	3,26	1,03
4-Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız	3,50	,96
5-Mutlu ve sıkıntılı günlerimde kurumum maddi manevi destek olur	2,92	1,19
6-Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım	3,56	1,12
7-Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim	3,64	1,11
8-Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur	3,28	1,13
9-Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir	3,62	,94
10-Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder	2,85	1,09
11-İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur	3,28	1,18
12-Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim	3,86	,93
13-Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir	2,68	1,08

14-Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır	2,85	1,18
15-Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir	2,96	1,03
16-Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler	2,97	1,02
17-Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir	2,69	,97
18-Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır	2,89	,96
19-Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim	3,53	,92
20-Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik,yemek,toplantı v.b. sosyal faaliyetler icra edilir	2,14	1,06
21-Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar	3,14	1,02
22-Kurumumuzda biz bilincinden ziyade ben bilinci hakimdir	3,16	1,19
23-Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir	2,77	1,07
24-Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür	3,44	,84
25-Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler	2,66	1,20
26-Kurumumuzda tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle personel arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır. (Yemek salonu v.b.)	3,69	1,16

Örgüt kültürüne ilişkin verilen yanıtların puan ortalamalarına bakıldığında 1. soruda yer alan “Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır” ve doğru kararlar verilir” (Ort=2,64 , S. Sapma=1,20), 5. soruda yer alan “Mutlu ve sıkıntılı günlerimde kurumum maddi manevi destek olur” (Ort=2,92 , S. Sapma=1,19), 10. soruda yer alan “Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder” (Ort=2,85 , S. Sapma=1,09), 13. soruda yer alan “Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir”

(Ort=2,68 , S. Sapma=1,08), 14. soruda yer alan “Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır” (Ort=2,85 , S. Sapma=1,18), 15. soruda yer alan “Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir” (Ort=2,96 , S. Sapma=1,03), 16. soruda yer alan “Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler” (Ort=2,97 , S. Sapma=1,02), 17. soruda yer alan “Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir” (Ort=2,69 , S. Sapma=0,97), 18. soruda yer alan “Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır” (Ort=2,89 , S. Sapma=0,96), 20. soruda yer alan “Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik,yemek,toplantı v.b. sosyal faaliyetler icra edilir” (Ort=2,14 , S. Sapma=1,06), 23. soruda yer alan “Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir” (Ort=2,77 , S. Sapma=1,07), 25. soruda yer alan “Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler” (Ort=2,66 , S. Sapma=1,20) ifadeleri, Örgüt kültürü ölçeği içerisinde yanıtlanan sorulardan alınan cevaplar arasında daha düşük puan ortalamalarına sahip olunan ifadelerdir.

Örgüt kültürü boyutlarındaki ifadeler verilecek puan ortalamaları incelendiğinde, örgütsel adalet ve çatışmada hoşgörü boyutlarında yer alan ifadelerin tümünün puan ortalamalarının düşük çıktığı saptanmıştır. Örgüt kültürü boyutlarından biri olan “örgütsel adalet” boyutunda yer alan 1. soruda “Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır”, 13. soruda “Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir” ve 23. soruda “Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir” ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadelerden de anlaşılacağı gibi, kurum içerisindeki çalışanların olumlu davranışları, başarıları ve kuruma sağladıkları katkılar neticesinde, doğru, güvenilir ve performans-ödül ilişkisinin dengede tutulup tatmin edici, maddi ve manevi ödüllerin sunulacağı etkili bir ödül sisteminin geliştirilmediği dolayısıyla çalışanlar tarafından örgütsel adaletin algılanmadığı anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü boyutlarından bir diğeri olan “çatışmada hoşgörü” boyutunda yer alan 10. soruda “Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder” ve 18. soruda “Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır” ifadeleri yer almaktadır. Bu ifadelerden de

anlaşılacağı gibi, kurum çalışanları tarafından fikirlerini açık ve rahat bir şekilde ifade edebildikleri ve karşıt görüşlerinde hoşgörüyü karşılandığı demokratik bir platformun yeterince oluşmadığı düşünülmektedir.

Bütün bunlarla birlikte, kurum çalışanları tarafından verilen cevaplara ilişkin ortalamalara bakıldığında, örgüt kültürü boyutlarından olan “örgütsel kimlik” boyutunda yer alan 2. soruda “Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz” (Ort=3,77, S. Sapma=0,74), 6. soruda “Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım” (Ort=3,56, S. Sapma=1,12), 12. soruda “Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim” (Ort=3,86, S. Sapma=0,93) ve 19. soruda “Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim” (Ort=3,53, S. Sapma=0,92) ifadelerinde, yanıtların puan ortalamalarına da bakıldığında, üzerinde hemfikir olunarak çok düşük puanlar saptanmayan tek örgüt kültürü boyutu örgütsel kimlik olduğu saptanmıştır

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ifadelerin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, çalışanların örgüt kültürü algılarının, örgütsel kimlik boyutu hariç diğer tüm boyutlarda, başka bir ifadeyle bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik boyutlarında nispeten düşük seviyelerde seyrettiği ve bu boyutların çalışanlar tarafından doğru bir şekilde hissedilemediği ve standart sapmalarının 1’e yakınlığından dolayı çalışanların verdikleri yanıtların ortalamadan uzak ve farklı şekilde puanlandıkları saptanmıştır. Puan ortalamaları çok düşük çıkmayan tek örgüt kültürü boyutu örgütsel kimliktir.

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

Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini araştırmada kullanılan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde boyutların uygun boyutlar altında toplanıp toplanmadığını ölçmek amacıyla ölçeklere Varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, Organ’ın(1983) tanımladığı boyutlar çerçevesinde H. Nejat Basım ve Harun

Şeşen'in(2008) örgütsel vatandaşlık davranışı uyarlaması adlı çalışmasında iki ayrı orijinal kaynaktaki ölçeklerden çevrilerek uyarlanmış (Vey Campbell, 2004, Williams Shiaw, 1999) ve bu çalışmada da kendisinden alıntı yapılmıştır. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık ölçeği, diğergamlık boyutunda 5, nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunda 3, vicdanlılık boyutunda 3, centilmenlik boyutunda 4, sivil erdem boyutunda 4 ifade olmak üzere toplam 5 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği, Türkiye'de yapılan birçok çalışmada da kullanılmış Padsakof ve Mackenzie(1990) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş olan Mazlum Çelik'e (2007) ait bir doktora tezinden alıntıdır. Bu ölçek, örgüt kültürünün risk üstlenmeyi teşvik boyutunda 5, örgütsel yapı boyutunda 5, örgütsel kimlik boyutunda 4, bireysel özerklik boyutunda 4, örgütsel destek boyutunda 3, örgütsel adalet boyutunda 3 ve çatışmada hoşgörü boyutunda 2 adet olmak üzere toplam 7 boyut ve 26 ifadeden oluşmaktadır.

Her iki ölçeğin belirlenen ve uygun boyutlarda toplanıp toplanmadığını ölçmek amacıyla Varimax rotasyonu ile yapılmış faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

İfade	Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	Vicdanlılık	Centilmenlik	Sivil Erdem
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	,549			
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	,615			
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	,814			
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam.	,724			
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanımı ayırırım.	,737			
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm		,725		

7.Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim		,642		
8.Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.		,661		
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	,670			
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım.	,855			
11.Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	,775			
12.Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam			,661	
13. Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayları pozitif görmeye çalışırım.			,683	
14. Meseide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.			,796	
15.Şirket içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım			,668	
16.Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.				,623
17.Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım				,782
18.Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum				,785
19. Her türlü geliştirici faaliyet için araştırma ve proje gruplarının içine yer alırım.				,704

H. Nejat Basım ve Harun Şeşen'in "ÖVD Ölçeği Uyarlaması" adlı çalışmasında ÖVD boyutları, Organ'ın tanımlamış olduğu boyutlarla birebir örtüşerek, diğergamlık, centilmenlik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket tabanlı bilgilendirme olmak üzere toplam 5 faktör altında toplanmıştır.

Tablo 8’de ise toplam 19 ifadeden oluşan ölçekteki boyutlardan, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının aynı faktör içinde yer aldığı görülmektedir. Organın tanımlarında da bu boyutlar birbirlerine yakın anlamları ifade etmekte olan ve ikisi de yardımlaşma temeline dayalı olan boyutlardır.

Diğergamlık davranışları, problemler ortaya çıktıktan sonra problemin çözüm aşamasında ortaya çıkmaktadır. Nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları ise; problemlerin önlenmesi için alınması gereken tedbirlerin kararlaştırılması ve uygulanması safhasında ortaya çıkmaktadır.(Çelik, 2007:129)

Bu nedenle Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri Organın Boyutlarıyla paralel ve yaklaşık olarak aynı faktörler altında toplanmıştır ancak analiz edilirken diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutları aynı faktörler altında toplandığı için toplam 5 boyut yerine 4 boyut şeklinde incelenmiştir.

Tablo 9. Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

İfade	Risk Üstlenmeyi Teşvik	Örgüt sel Yapı	Örgütsel Kimlik	Bireysel Özerklik	Örgüt sel Destek	Örgüt sel Adalet	Çatış mada Hoşgö rü
Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız	,739						
Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hâkimdir	,749						
Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler	,758						
Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir	,856						
Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür	,796						
Üstlerimle uygun olan herşaatte görüşebilirim		,643					

Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır		,780					
Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b. gibi sosyal faaliyetler icra edilir		,842					
Kurumumuzda ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir		,637					
Kurumumuzda tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle personeller arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır (yemek salonu v.b.)		,784					
Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz			,739				
Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım			,837				
Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim			,661				
Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim			,808				
Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur				,733			
Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir				,623			
Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda				,515			

tereddüt duymazlar							
Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez				,756			
İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumum destek olur					,759		
Mutlu ve sıkıntılı günlerimde kurumum maddi manevi destek olur					,642		
İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur					,742		
Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir						,742	
Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir						,790	
Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir						,847	
Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder							,719
Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır							,833

Tablo 9’da toplam 26 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeğinin, Robbins’in de ifade ettiği örgüt kültürü boyutları olan bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü, ve risk üstlenmeyi teşvik olmak üzere, ölçeğin alıntısını yaptığımız Mazlum Çelik’e ait doktora tezindeki örgüt kültürü ölçeğinde olduğu gibi toplam 7 boyut altında uygun bir şekilde toplandığı

görülmektedir. Bu anlamda örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelenirken bu 7 örgüt kültürü boyutuyla analizler yapılmıştır.

3.7.4. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik bir ölçeğin hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Başka bir deyişle güvenirlilik o ölçek içerisinde bulunan maddelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarının yani iç tutarlılıklarının bir ölçüsüdür. Ölçek içerisinde yer alan maddelere verilen puanların birbirleriyle ne kadar tutarlı oldukları güvenirlilik analiziyle belirlenir. Bu açıdan güvenirlilik analizinde bu içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla en yaygın olarak kullanılan Cronbach's alfa katsayısına bakılarak ölçeğin güvenirliliği sınanmıştır.

Cronbach's alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart deyişim ortalamasıdır. Alpha katsayısı 1 ile 0 arasında deyişen değerler almaktadır. Bu katsayı değeri 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği artmaktadır. Güvenirliliği ölçmek için hesaplanan alpha katsayısı ölçeğin, 0.40 – 0.60 arasında ise "düşük güvenilir", 0.60 – 0.80 arasında ise "oldukça güvenilir" ve 0.80 – 1.00 arasında ise "yüksek güvenilir" olduğunu ifade etmektedir. Bütün bunlara ek olarak güvenirliliği ölçülmek istenen ölçekte yer alan maddelerden her biri sırayla silindiğinde ölçeğin güvenirliliğinde kayda değer bir artış gözlemleniyor yani ölçeğin güvenirliliği büyük ölçüde artış gösteriyorsa o madde ölçekten atılmalıdır.(Ercan, Kan, 2004:211-216)

3.7.4.1.Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Güvenirliliği

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin güvenirlilik analizi hem ölçekte yer alan 5 ayrı boyutun (diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) her birine hem de ölçekte yer alan maddelerin tümüne uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı(DN) gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. DN Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,834	8

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,83 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “yüksek güvenilir” seviyesinde olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,80$)

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin vicdanlılık davranışı (VC) gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. VC Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,610	3

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin vicdanlılık davranışı gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,61 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin centilmenlik davranışı (CN) gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. CN Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,729	4

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin centilmenlik davranışı gösterme alt boyutuna uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,729 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin sivil erdem davranışı(SE) gösterme alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 13. SE Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,767	4

Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin sivil erdem davranışı gösterme alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,767 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde yer alan tüm maddelerin birbirleriyle olan içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ve H.Basım ve Nejat Şeşen’in ÖVD ölçeği güvenilirlik sonuçları, (iki farklı örneklem grubuna uygulanmış olan ölçeğin güvenilirlik sonuçları) Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14. ÖVD Güvenirlik

	Cronbach’s Alfa	Madde sayısı
ÖK’ nün ÖVD’na Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma	,889	19
H.Basım-Nejat Şeşen(2008)	(Örneklem1) ,89 (Örneklem2) ,94	19

ÖVD ölçeğine ilişkin uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,889 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “yüksek güvenilir” seviyesinde olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,80$)

Tablo 15. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Güvenirlik Genel

	Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Centilmenlik	Genel
Cronbach Alfa katsayısı	0,834	0,61	0,76	0,72	0,88

Tablo 15’ de de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliği 0,88 ($\alpha \geq 0,80$) olması sebebiyle “yüksek güvenilir” seviyesinde çıkmıştır.

Ayrıca her bir madde için maddenin silindiği durumda alpha değerlerine bakıldığında güvenilirliği kayda değer biçimde düşüren ve analiz dışı bırakılması gereken bir maddeye rastlanmamıştır.

3.7.4.2.Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirliliği

Örgüt kültürüne ilişkin güvenilirlik analizi hem ölçekte yer alan 7 ayrı boyutun (risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, örgütsel kimlik, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü) her birine hem de ölçekte yer alan maddelerin tümüne uygulanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin risk üstlenmeyi teşvik(RÜT) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 16’de yer almaktadır.

Tablo 16. RÜT Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,687	5

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin risk üstlenmeyi teşvik alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,687 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel yapı(ÖY) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 17’ de yer almaktadır.

Tablo 17. ÖY Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,706	5

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel yapı alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,706 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel kimlik(ÖKİ) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18. ÖKİ Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,685	4

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel kimlik alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,685 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin bireysel özerklik(BÖ) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19. BÖ Güvenirlik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,780	4

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin bireysel özerklik alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alfa değeri 0,780 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel destek(ÖD) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. ÖD Güvenirlilik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,723	3

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel destek alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,723 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel adalet(ÖA) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

Tablo 21. ÖA Güvenirlilik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,746	3

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin örgütsel adalet alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,746 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin çatışmada hoşgörü(ÇH) alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. ÇH Güvenirlilik

Cronbach's Alfa	Madde sayısı
,729	2

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin çatışmada hoşgörü alt boyutuna uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,729 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “oldukça güvenilir” olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,60$)

Örgüt kültürü ölçeğinde yer alan tüm maddelerin birbirleriyle olan içsel tutarlılığını ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları ve Mazlum Çelik’in doktora tezinde yer alan örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik sonuçları Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23. ÖK Güvenirlik

	Cronbach's Alfa	Madde sayısı
ÖK' nün ÖVD'na Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma	,898	26
Mazlum Çelik(2007)	,97	26

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach's alfa değeri 0,898 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu değere bakılarak soruların “yüksek güvenilir” düzeyinde olduğu söylenebilir. ($\alpha \geq 0,80$)

Tablo 24. Örgüt Kültürü Boyutları Güvenirlik Genel

	Risk Üstlenmeyi Teşvik	Örgütsel Yapı	Örgütsel Kimlik	Bireysel Özerklik	Örgütsel Destek	Örgütsel Adalet	Çatışmada Hoşgörü	Genel
Cronbach's Alfa Katsayısı	0,68	0,70	0,68	0,78	0,72	0,74	0,72	0,89

Tablo 24'de de görüldüğü gibi Örgüt kültürü ölçeğinin güvenirliliği 0,89 ($\alpha \geq 0,80$) olması sebebiyle “yüksek güvenilir” seviyesinde çıkmıştır.

Ayrıca her bir madde için maddenin silindiği durumda alpha değerlerine bakıldığında güvenirliliği kayda değer biçimde düşüren ve analiz dışı bırakılması gereken bir maddeye rastlanmamıştır.

3.7.5. Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Kamu kurumunda yapılan örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçmeye ilişkin sorulara verilen cevaplar aracılığıyla, katılımcıların verdikleri yanıtlara ilişkin puanlar göz önünde bulundurularak yapılan analizlerle, örgüt kültürü

ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bununla birlikte eğer bir ilişki mevcutsa, kurum içerisinde paylaşılan örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını hangi ölçüde etkilediği de incelenmek istenmiştir. Bu amaçla örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek maksadıyla Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 25. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergileme arasındaki ilişki

		Örgüt kültürü	Örgütsel vatandaşlık
Örgüt kültürü	Pearson Korelasyon Anlamlılık değeri (p) N	1 75	,363(**) ,001 75
Örgütsel vatandaşlık	Pearson Korelasyon Anlamlılık değeri (p) N	,363(**) ,001 75	1 75

Korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,001 değerini aldığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu durumda örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılır. Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,363$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak iki değişken arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır denilebilir.

Örgüt kültürü ile çalışanların diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı sergilemesi arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak üzere korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 26. Örgüt Kültürü ile Çalışanların Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Davranışı Sergileme arasındaki ilişki

		Örgüt kültürü	Özgecilik
Örgüt kültürü	Pearson Korelasyon Anlamlılık değeri (p) N	1 75	,236(*) ,042 75
Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	Pearson Korelasyon Anlamlılık değeri (p) N	,236(*) ,042 75	1 75

Korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,042 değerini aldığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu durumda örgüt kültürü ile diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılır ($\alpha = 0,05$). Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,236$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak iki değişken arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır denilebilir.

Örgüt kültürü ile çalışanların vicdanlılık davranışı sergilemesi arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak üzere korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 27. Örgüt Kültürü ile Çalışanların Vicdanlılık Davranışı Sergileme arasındaki ilişki

		Örgüt kültürü	Vicdanlılık
Örgüt kültürü	Pearson Korelasyon	1	,383(**)
	Anlamlılık değeri (p)		,001
	N	75	75
Vicdanlılık	Pearson Korelasyon	,383(**)	1
	Anlamlılık değeri (p)	,001	
	N	75	75

Korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,001 değerini aldığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu durumda örgüt kültürü ile vicdanlılık davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılır ($\alpha = 0,05$). Pearson korelasyon katsayısı $r = 0,383$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak iki değişken arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır denilebilir.

Örgüt kültürü ile çalışanların centilmenlik davranışı sergilemesi arasında bir ilişki olup olmadığını ölçmek için korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 28. Örgüt Kültürü ile Çalışanların Centilmenlik Davranışı Sergileme arasındaki ilişki

		Örgüt kültürü	Centilmenlik
Örgüt kültürü	Pearson Korelasyon	1	,206
	Anlamlılık değeri (p)		,076
	N	75	75
Centilmenlik	Pearson Korelasyon	,206	1
	Anlamlılık değeri (p)	,076	
	N	75	75

Korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,076 değerini aldığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda örgüt kültürü ile centilmenlik davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur sonucuna varılır ($\alpha=0,05$). Pearson korelasyon katsayısı $r= 0,206$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak iki değişken arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır denilebilir.

Örgüt kültürü ile çalışanların sivil erdem davranışı sergilemesi arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak üzere korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 29. Örgüt Kültürü ile Çalışanların Sivil Erdem Davranışı Sergileme arasındaki ilişki

		Örgüt kültürü	Sivil Erdem
Örgüt kültürü	Pearson Korelasyon	1	,398(**)
	Anlamlılık değeri (p)		,000
	N	75	75
Sivil Erdem	Pearson Korelasyon	,398(**)	1
	Anlamlılık değeri (p)	,000	
	N	75	75

Korelasyon tablosu incelendiğinde anlamlılık değeri p'nin 0,000 değerini aldığı görülmektedir ($p<0,05$). Bu durumda örgüt kültürü ile sivil erdem davranışı gösterme düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılır ($\alpha=0,05$). Pearson korelasyon katsayısı $r= 0,398$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak iki değişken arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki vardır denilebilir.

3.7.6. Hipotezlerin Testi

3.7.6.1. Kamu Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

Kamu kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 30. Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan	Model sabiti	2,85	9,16	0,000	12,68	0,001	0,15
	Örgüt Kültürü Genel Puan	0,34	3,56	0,001			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık genel puan düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; örgütsel vatandaşlık genel puan düzeyleri 0,34 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık genel puan düzeylerini %15 düzeyinde açıklayabildiği görülmektedir. Bu anlamda H1a hipotezi kabul edilmiştir.

H1a: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sergilenmesinde etkilidir.

Tablo 31. Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından olan Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Düzeyine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	F	Model (p)	R2
		B	S. hata					
Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	Sabit	3,476	0,365	9,510	0,000	4,193	,044	0,041
	Örgüt Kültürü Genel Puan	0,233	0,114	2,048	0,044			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme düzeyleri 0,23 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme düzeylerini %04 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Bu anlamda H1b,d hipotezi kabul edilmiştir.

H1b,d: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Tablo 32. Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Vicdanlılık Düzeyine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Vicdanlılık	Model sabiti	1,95	4,19	0,000	12,62	0,001	0,15
	Örgüt Kültürü Genel Puan	0,52	3,55	0,001			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan vicdanlılık davranışı gösterme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; vicdanlılık düzeyleri 0,52 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, vicdanlılık düzeylerini %15 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu anlamda H1c hipotezi kabul edilmiştir.

H1c: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Tablo 33. Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Centilmenlik Düzeyine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Centilmenlik	Model sabiti	2,90	6,67	0,000	3,09	0,047	0,05
	Örgüt Kültürü Genel Puan	0,27	2,02	0,047			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan centilmenlik davranışı gösterme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; centilmenlik düzeyleri 0,27 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, centilmenlik düzeylerini %5 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu anlamda H1e hipotezi kabul edilmiştir.

H1e: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların centilmenlik davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Tablo 34. Örgüt Kültürü Genel Puan Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Olan Sivil Erdem Düzeyine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Sivil Erdem	Model sabiti	2,21	5,92	0,000	19,26	0,000	0,21
	Örgüt Kültürü Genel Puan	0,51	4,39	0,000			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından olan sivil erdem davranışı gösterme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; sivil erdem düzeyleri 0,51 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri, sivil erdem düzeylerini %21 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu anlamda H1f hipotezi kabul edilmiştir.

H1f: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algıları çalışanların sivil erdem davranışı gösterme düzeyini etkilemektedir.

Tablo 35. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı		t	p	F	Model (p)	R2
		B	S. hata					
Diğergamlık ve Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	Sabit	3,057	0,354	8,648	0,000	11,015	,001	0,119
	Örgütsel Kimlik	0,313	0,094	3,319	0,001			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri bir birim arttığında; diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme düzeyleri 0,31 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların

örgütsel kimlik düzeyleri, diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme düzeylerini %12 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından diğergamlık düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 36. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Vicdanlılık Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Vicdanlılık	Model sabiti	1,28	2,80	0,007	13,22	0,000	0,27
	Örgütsel Kimlik	0,35	2,46	0,016			
	Örgütsel Yapı	0,33	2,25	0,028			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik ve örgütsel yapı düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından Vicdanlılık düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri bir birim arttığında; vicdanlılık düzeyleri 0,35 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel yapı düzeyleri bir birim arttığında; vicdanlılık düzeyleri 0,33 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik ve örgütsel yapı düzeyleri, vicdanlılık düzeylerini %27 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından vicdanlılık düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 37. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Centilmenlik Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Centilmenlik	Model sabiti	2,60	6,07	0,000	7,53	0,008	0,09
	Örgütsel Kimlik	0,31	2,74	0,008			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından centilmenlik düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri bir birim arttığında; centilmenlik düzeyleri 0,31 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri, centilmenlik düzeylerini %9 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından centilmenlik düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 38. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarından Sivil Erdem Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Sivil Erdem	Model sabiti	1,78	5,13	0,000	35,74	0,000	0,33
	Örgütsel Kimlik	0,55	5,98	0,000			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından sivil erdem düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri bir birim arttığında; sivil erdem düzeyleri 0,55 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri, sivil erdem düzeylerini %33 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından sivil erdem düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p>0,05$).

Tablo 39. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan Düzeylerine Etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Katsayı	t	p	F	p	R2
Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan	Model sabiti	2,46	8,46	0,000	26,55	0,000	0,27
	Örgütsel Kimlik	0,40	5,15	0,000			

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel kimlik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık genel puan düzeylerini anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri bir birim arttığında; örgütsel vatandaşlık genel puan düzeyleri 0,40 birim artmaktadır. Araştırmaya katılanların örgütsel kimlik düzeyleri, örgütsel vatandaşlık genel puan düzeylerini %27 düzeyinde açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel yapı, bireysel özerklik, örgütsel destek, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü düzeyleri, örgütsel vatandaşlık genel puan düzeylerini anlamlı olarak etkilememektedir ($p>0,05$). Bu anlamda H2a hipotezi reddedilmiştir.

Hipotez 2a: Kamu kurumlarında çalışanların örgüt kültürü algılarına ilişkin alt boyutlarının hepsi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeyini etkilemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel etkililik, verimlilik ve performans açısından önem arz eden örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok örgütsel faktör tarafından etkilenmektedir.. Örgütün sahip olduğu değerler, davranışlar, normlar, tutumlar ve inançlar sistemi tarafından oluşan örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışına önemli ölçüde etki eden örgütsel faktörlerden biridir.

Bilimsel, teknik ve kültürel kategoride yer alan ulusal bir kamu kurumunun İstanbul Bölge Müdürlüğünde gerçekleştirilen bu çalışma, örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme üzerinde ne derecede etkili olduğunu araştırmaktadır.

Çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam 5 boyut ve örgüt kültürüne ait toplam 7 boyut mevcuttur. Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri incelenirken; her alt boyutun birbiri ile ilişkisi ve her örgüt kültürü boyutunun her örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları üzerine etkileri ve tüm bunlara yönelik hipotezler sınanmıştır.

Çalışmada yer alan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tanımlanan boyutların aynı faktörler altında toplanıp toplanmadığını analiz etmek için faktör analizi uygulanmış olup, örgütsel vatandaşlık davranışının, Organ'ın tanımladığı 5 boyuta paralel bir şekilde toplam 4 boyutta toplandığı sonucuna varılmıştır. Yardımlaşma esasına dayalı olan diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutlarının aynı faktör altında toplandığı saptanmış olup analiz kısmında diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışları aynı boyut altında incelenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarının ise yapılmış olan faktör analizi neticesinde, Robins'in tanımladığı 7 boyuta uygun bir şekilde toplandığı sonucuna varılmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelerin birbirleriyle olan içsel tutarlılığı yani güvenilirliği Cronbach's alfa katsayısı değerlerine bakılarak sınanmış ve ölçeklerin güvenilir olduğu saptanmıştır ($\alpha \geq 0,60$). Bütün bunlara ek olarak her iki ölçekte de güvenilirliği düşüren hiçbir ifadeye rastlanmamıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verilen ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel kimlik boyutu hariç diğer

tüm örgüt kültürü boyutlarında, örgüt kültürü algılarının düşük seviyelerde seyrettiği ve standart sapmaların 1'e yakınlığından dolayı çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtların, ortalamadan uzak ve birbirlerinden farklı şekilde puanlandıkları saptanmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların örgüt kültürü algıları, kendi içlerinde birbirlerine göre farklı şekillerde algılanmıştır. Kimi çalışan, örgüt kültürüne ilişkin boyutların örgütte hiç var olmadığını düşünürken kimi çalışanda bu algının tespiti konusunda kararsız kalmıştır. Puan ortalamaları, diğer örgüt kültürü boyutlarına nazaran yüksek çıkan tek örgüt kültürü boyutu örgütsel kimliktir(ÖKİ Ort./S.s.= 2.soru:3,77/0,74, 6.soru:3,56/1,12, 12.soru:3,86/0,93, 19.soru: 3,53/0,92). Örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verilen yanıtlara ilişkin puan ortalamaları genel olarak incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının çalışanlar arasında çok düşük bir seviyede olmamakla birlikte geliştirilmesi gerektiği ve standart sapmalarının 1'e diğer boyutlardaki ifadelerden daha yakın olmalarından dolayı kurum çalışanlarının ifadelerine verdikleri yanıtların, ortalamalardan uzak ve birbirlerinden farklı şekilde puanlandıkları saptanmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını sergilerken, kendi aralarında birbirlerine göre farklı sergiledikleri saptanmıştır. Dolayısıyla kurum içindeki bazı çalışanlar bu davranışları sergilediklerini düşünürlerken bazıları da bu davranışları sergilemediklerini ya da kendilerinde bu davranışların olup olmadığının tespitine varamadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarından diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarını sergileyebildiklerini düşünmektedirler(DN Ort./S.s.=1.soru:3,69/1,05, 2.soru: 3,85/0,89, 3.soru: 4,42/0,77, 4.soru: 4,21/0,91, 5.soru: 4,17/0,89, 9.soru:4,44/0,82, 10.soru:4,41/0,75, 11.soru:4,48/0,72).

Bu bilgilerin ışığında:

- Çalışanlar kendilerini kısmen de olsa yöneticilerinin merkezden aldıkları emirlerle yürütülen merkeziyetçi bir platformda bulmaktadırlar ya da bu konuda kimi çalışanlar tarafından emin olunan bir görüş hakim olmamaktadır (BÖ Ort./S.s.=18.soru:3,28/1,13, 15.soru:2,96/1,03, 21.soru:3,14/1,02, 25.soru:2,66/1,20). Çalışanlara verilen inisiyatif ve duyulan güven, ÖVD'nin sivil erdem boyutuyla yakından ilişkilidir. Yöneticiler, çalışanları

güçlendirerek, yetkilerini devrederek veya kararların alınmasına ortak ederek onlara duyduğu güveni ifade ederler. İşgörenler de erdemli davranışlar gösterirler. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda da çalışanların sivil erdem davranışı sergileme sıklıkları çok düşük seviyelerde seyretmemektedir ancak bu davranışların sergilenmesine yönelik geliştirici desteklerde bulunulabilir (SE Ort./S.s.=17.soru:3.60/0,90, 18.soru:3,86/0,68, 19.soru:3.84/0,95).

- Araştırmanın yapıldığı kurumda görev alan çalışanlar, içinde buldukları örgütsel yapıda kararlara katılımın güçlüğünün ve kısmen de olsa hiyerarşik bir yapılanmanın varlığına işaret etmektedir. Bunun bir sonucu olarak çalışanların, yöneticilerinin kendilerini alınan kararlara her zaman dahil etmediklerini algılamaları, onların sivil erdem davranışı sergilemelerini azaltıcı niteliktedir (ÖY Ort./S.s.= 7.soru:3,64/1.11, 14.soru:2,85/1.18, 20.soru:2,14/1,06, 20.soru:3,16/1.19, 26. soru: 3,69/1,16).
- Örgütün desteğini alan işgörenler, örgüte karşı minnet duyguları beslerler ve başta centilmenlik davranışı olmak üzere tüm ÖVD boyutlarını sergilerler. Ancak bu kurum çalışanları tarafından tam olarak örgütsel desteğin algılandığı söylenemez (ÖD Ort./S.s.= 3.soru:3,26/1,03, 5.soru:2,92/1,19, 11.soru:3.28/1.18, 23.soru: 2,77/1,07). Örgüt içerisinde anlaşmazlıklara ve uyumsuzluklara sebep olabilecek davranışlardan kaçınma olarak sergilenen centilmenlik davranışı, örgütsel desteğin daha fazla gerçekleşmesiyle, çalışanlar tarafından daha üst düzeylerde sergilenabilir. (CN Ort./Ss.= 12.soru:4,22/0,89, 13.soru:3,78/0,96, 14.soru:3,40/0,97, 15.soru: 3,64/0,91).Böylece örgütsel etkililik ve verimlilik daha üst seviyelerde gerçekleştirilebilir.
- Çalışanların kendilerini iş arkadaşlarıyla ve örgütleriyle özdeşirme derecesini ifade eden örgütsel kimlik, bu kamu kurumu çalışanları tarafından üzerinde hem fikir olunan ve diğer örgüt kültürü algılarına nazaran daha olumlu sonuçlar doğuran algıdır (ÖKİ Ort./S.s.= 2.soru:3,77/0,74, 6.soru:3,56/1,12, 12.soru:3,86/0,93, 19.soru: 3,53/0,92). Bu kurumda çalışanlar kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri konusunda olumsuz

düşüncelere kapılmamışlardır. Kendilerini iş yerlerine özdeş hisseden çalışanlar, uzun dönemli çalışmalara ve projelere girişecekler, işletme faaliyetlerini benimsediklerinden, politikaların belirlenmesinde çok az çatışmalar yaşanacak, yaptıkları işlerden zevk alacaklar, önemli bir iş yaptıklarını düşünecekler, örgütün politika ve hedeflerini her ortamda savunacaklar ve bütün bunlara bağlı olarak örgütün başarılı olabilmesi için diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme davranışlarını sergileyeceklerdir (DN Ort./S.s.=1.soru:3,69/1,05, 2.soru: 3,85/0,89, 3.soru: 4,42/0,77, 4.soru: 4,21/0,91, 5.soru: 4,17/0,89, 9.soru:4,44/0,82, 10.soru:4,41/0,75, 11.soru:4,48/0,72).

- Çalışanların örgüt içindeki uygulamaların adilliğine ilişkin algılamaları, kendilerini örgütün saygı duyulan bireyleri olarak hissetmelerine ve örgütlerine duydukları bağlılığın ve yöneticilerine duydukları güvenin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel adaletin var olmadığına ilişkin algılamalar çalışanların centilmenlik davranışları göstermelerini azaltıcı niteliktedir. Bulgular araştırmanın yapıldığı bu kamu kurumunda örgütsel adaletin düşük seviyede gerçekleştiğini belirtmektedir (ÖA Ort./S.s.= 1.soru:2,64/1,20, 13.soru:2,68/1,08)
- Çalışanların fikirlerini açıkça beyan edebildikleri ve çatışmaların anlayışla karşılandığı örgütler de sivil erdem davranışı gösterme sıklığı artar ve alınan karara tüm çalışanlar tarafından sahip çıkılması, çalışanların gönüllü davranışlar sergilemelerine sebep olur. Ancak bu kamu kurumunda çatışmada hoşgörünün kurum çalışanları tarafından yeterince algılanmadığı sonucuna varılmıştır(ÇH Ort./S.s= 10.soru:2,85/1,09, 18.soru: 2,89/0,96).
- Örgüt üyelerinin yeniliğe, rekabete ve risk üstlenmeye açık oldukları ve teşvik edildikleri örgütlerde, çalışanların yaratıcılık özellikleri gelişir ve buna bağlı olarak centilmenlik ve sivil erdem davranışlarını sergilemekten kaçınmazlar. Başka bir ifadeyle örgütlerin yeniliğe, rekabete ve risk üstlenmeye açık olan yapıları, çalışanların hedeflerine ulaşma çabası içinde olurlarken, meydana gelebilecek uyuşmazlıkları ve sorunları anlayışla karşılama ve örgüt gelişimi ile imajına katkı sağlayacak faaliyetleri

sergilemekten kaçınmalarına neden olacaktır. Ancak literatürde kamu kurumlarının yeniliğe ve yaratıcılığa açık olmaktan uzak bir tutum sergileyen tavrı, bu kamu kurumu çalışanlarının yanıtları aracılığıyla kısmen de olsa desteklenen bir durumdur. Araştırmanın yapıldığı bu kamu kurumunda çalışanlar, risk üslenmeyi teşvikin yöneticileri tarafından tam anlamıyla gerçekleştirilmediğini düşünmektedirler (RÜT Ort/S.s= 9.soru:3,62/94, 16.soru: 2,97/1,02, 17.soru: 2.69/0,97, 24.soru: 3,44/0,84). Bu yüzden yaratıcılık özelliklerinin sergilenmesini ve yeniliğe açık olunmasını sağlayacak uygun platformun tam anlamıyla sağlanamamış olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışanların, kurumun sahip olduğu örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını öğrenmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Öncelikle örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır($p=0,001<0,05$). Pearson korelasyon katsayısı $r= 0,363$ değerini almıştır. Söz konusu değere bakılarak örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesi arasında pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumun sahip olduğu örgüt kültürüyle çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından olan vicdanlılık ($p=0,001<0,05$, $r= 0,383$) ve sivil erdem($p=0,000<0,05$, $r= 0,398$) boyutuyla arasında anlamlı pozitif yönde orta şiddette bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün 7 alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışına ait 4 alt boyutu üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucu, önemli bulgular ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesi üzerine etkisini saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların göstermekte olduğu örgütsel vatandaşlık seviyesinin 7 örgüt kültürü boyutu tarafından %15 düzeyinde açıkladığı ($R^2=0,15$), araştırmaya katılanların örgüt kültürü düzeyleri bir birim arttığında; örgütsel vatandaşlık genel puan düzeyleri 0,34 birim artarak anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Örgüt kültürü boyutlarının her bir örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ortaya koyan regresyon analizi, toplam 7 örgüt kültürü boyutunun, örgütsel vatandaşlığa ait her bir alt boyutu anlamlı olarak etkilediği

saptanmıştır ($p<0,05$). Ancak örgüt kültürü boyutlarının diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarından farklı olarak diğergamlık ve nezaket tabanlı bilgilendirme boyutunu %4 düzeyinde açıklayabildiğini ve bu nedenle önemli ölçüde etkilediğini söylemek mümkün değildir.

Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü boyutlarından örgütsel kimlik, %5 geçerlilik seviyesinde her bir örgütsel vatandaşlık boyutunu ayrı ayrı anlamlı bir şekilde etkileyen tek boyut olarak saptanmıştır($p<0,05$). Örgütsel kimliğin örgütsel vatandaşlık toplam boyutlarını açıklama oranı ise %27'dir. Örgüt kültürü boyutlarından olan örgütsel yapı ise örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan vicdanlılık davranışını %27 oranında açıklayabilmektedir.

Bu bilgiler ışığında:

- Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda sahip olunan örgüt kültürü algısı, çalışanların örgüt tarafından düzenlenen kural ve prosedürlere her zaman itaat etme($p=0,001<0,05$, $r= 0,383$) ve örgüte aktif ve sorumlu bir şekilde katılma istekleriyle($p=0,000<0,05$, $r= 0,398$) ilişki içerisindedir.
- Çalışanların kurumlarından gururla bahsedebilmeleri ve kurum dışında kurum aleyhine çıkabilecek olumsuzluklara müdahale etmeleri, kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirdiklerinin bir göstergesidir. Çalışmanın gerçekleştirildiği kamu kurumunun İstanbul il bölge teşkilatında, çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirmeleri, bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sergilenmesi üzerinde etkilidir. ($R^2=\%27$).
- Bununla birlikte çalışanların üstleriyle sağlam ilişkiler kurması ve kararlara katılımlarına destek verilmesine olanak tanıyan bir örgütsel yapının, çalışanların işe devamlılık, iş yerinde zamanı etkili kullanma, dakik olma, dinlenme zamanlarının sınırlarını aşmama, örgütün belirlediği ve görevinin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları sergileme üzerinde etkili olduğunu ($R^2=\%27$) ve çalışanlar tarafından daha iyi ve olumlu algılandıkça artış göstereceğini söylemek mümkündür. Ancak bu kamu kurumunda çalışanların algıladıkları örgütsel yapı, bu davranışların tam olarak gerçekleşmesine olanak tanımamaktadır (ÖY Ort./S.s.= 7.soru:3,64/1.11, 14.soru:2,85/1.18, 20.soru:2,14/1,06, 20.soru:3,16/1.19, 26. soru: 3,69/1,16).

Bütün bu sonuçlara ek olarak, ilgili kamu kurumunun İstanbul il bölge teşkilatına, araştırmanın önemi, bulguları ve sonuçları kapsamında çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu öneriler:

- Örgüt kültürü örgütsel etkililiği, verimliliği ve performansı üst seviyelere çıkarmada etkili bir role sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemekte ve davranışların sergilenebilmesi için uygun platformlar oluşturmaktadır.. Araştırmanın yapılmış olduğu kamu kurumunun İstanbul il bölge teşkilatında çalışanlar tarafından sahip olunan örgüt kültürü algılarının bazılarının bu davranışların layıkıyla gerçekleşmesini engelleyici nitelikte olduğunu söylemek mümkündür.
- Çalışanlar, kurumun ve kurum bünyesinde yer alan yöneticilerin kendilerine adaletli bir şekilde davranmadıklarını düşünmektedirler. Bu durumda çalışanlar kendilerine verilen iş tanımlarının dışında kuruma fayda sağlayacak davranışları sergilemekten çekineceklerdir. Bu anlamda kurum ve kurum bünyesinde yer alan yöneticilerin, çalışanların olumlu davranışlarını ve elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenleri ödüllendirmesi ve ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranması konularında yeni politikalar geliştirmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar kurum içerisinde farklı görüş ve düşüncelerin anlayışla karşılanmadığını düşünmektedirler. Alınan karara tüm çalışanlar tarafından sahip çıkılmaması sonucunu meydana getiren bu durum, çalışanların gönüllü davranışlar sergilemelerine engel teşkil edebilmektedir. Bu anlamda kurum çalışanlarının iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır ve kararların alınma aşamasında bütün çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilirlerse, kurum içerisinde meydana gelebilecek herhangi bir problemde çalışanlar birbirlerine gönüllü olarak yardım etme ve örgütün gelişimine ve imajına katkıda bulunan faaliyetler gerçekleştirme hususunda daha yüksek motivasyona sahip olabilecektir.
- Çalışanların algıladıkları örgütsel yapı sergileyecekleri vicdanlılık davranışlarında etkilidir. Bu kurumda çalışanlar, alınan kararlara kendilerinin her zaman dahil edilmediklerini ve her zaman desteklenmediklerini

düşünmektedirler. Çalışanların alınacak kararlarda söz sahibi olmaları ya da desteklenmeleri yönünde politikalar geliştirilebilirse, işe devamlılık, iş yerinde zamanı etkili kullanma, dakik olma, dinlenme zamanlarının sınırlarını aşmama, örgütün belirlediği ve görevinin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları sergileme seviyeleri artış gösterebilir ve bu duruma bağlı olarak yine örgütün etkililiği ve verimliğinde artış sağlanması gerçekleşebilir.

- Kurum çalışanları genel olarak kendilerini kuruma ait hissetmekte, kurumlarından gururla bahsedebilmektedirler. Algılanan bu örgütsel kimlik derecesi bütün örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu anlamda çalışanların kendilerini çalıştıkları kurumla bütünleştirmelerini sağlayan politikalar ve faaliyetler kurum içerisinde devam ettirilmelidir. Çalışanların algıladığı bu aidiyet duygusunu geliştirebilecek politikalar ve faaliyetlerde ne kadar çok bulunulursa, çalışanların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşen bütün örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesine olanak tanınacaktır.

KAYNAKÇA

Aladağ, Özlem(2007), Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki ilişkinin Araştırılması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alamur, Bayram (2005), Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Derecesinin İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Alpugan, Oktay(1996), İşletme Bilimine Giriş, Trabzon, Derya Kitabevi.
Altunay, Arzu(1999), Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Arslantaş, Cüneyt ve Pakdemir Işıl(2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:1.

Aslan, Şebnem(2009), Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü, Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, S:1

Atan, Şebnem(2010), Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor Ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları Ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Ay, Bilgen(2007), Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Basım, H. Nejat ve Sesen Harun(2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S:61.

Basım, H. Nejat ve Songür, Neşe ve Şeşen, Harun(2008), Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Adalet Algısının Öncülük Rolü, Amme İdaresi Dergisi, C:41, S:4.

Başaran, İ. Ethem(1991), Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.

Battal, Ayhan(2007), Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürüne Etkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bolat, İnci Oya ve Bolat, Tamer(2008), Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 11 Sayı: 19.

Buluç, Bekir(2008), Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi S:Güz.
Camerer ve Vepsalainen(1988), The Economy Efficiency of Corporate Culture, Strategic Management Journal, S:9.

Cappelli, Peter ve Rogovsky, Nikolai(1998) , Employee Involvement And Ocb Implications For Labor Law Reform And Lean Production, Industrial And Labor Relations Review, S:4.

Çelik, Mazlum(2007), Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Çetin, Münevver Ölçüm(2004), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ankara, Nobel Yayınları.

Çırpan, Hüseyin ve Koyuncu, Mustafa(1998), İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi, Öneri Dergisi, C:2 S:9.

Çolak, Sevinç(2002), Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejileri Arasındaki ilişkinin incelenmesi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Daft, Richard L. (1991), Management, Second Edition, The Dreyden Press.

Demir, Nevzat(2005), Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Dilek, Hakan(2005), Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Dinçer, Ömer(2001), Örgüt Kültürü, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C:7, S:1.

Dinçer, Ömer(1997), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.

Efil İsmail(1999) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Elçi, Meral(2005), Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışına Etkileri, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ercan, İlker ve Kan, İsmet(2004), Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik, Uludağ Üniversitesi, Uludağ üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, S:30.

Erdem, Onur(2009), Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.ş. Üzerine bir Araştırma,Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan İlhan(1996) Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları ,İstanbul.
Eren, Erol(2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Erman, Özer(2003), “Bireylerde ve Kurumlarda Kültürün Tanımlanması ve Yönetilmesi”, İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Eki).

Ertekin, Yücel(2003), Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları Sayı: 174.

Esba, Mehmet(2009), Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekalarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Genç, Nurullah(1993), Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:1-2.

George, Jennifer M. (2005) ve Gareth, R.Jones., Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition, Upper Saddle River, NJ.,Pearson/Prentice Hall.

Göksu Turgut ve Çevik H. Hüseyin(2000), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi, TİD,S.428.
Gözler, Kemal (2010), İdare Hukukuna Giriş, Bursa, Ekin Yayınevi, Eylül, 12. Baskı.

Güçlü, Nezahat(2006), Örgüt Kültürü, Sosyal Bilimler Dergisi, S:12.

Gürbüz, Sait(2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:3, Sayı:1.

Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murat(2008), Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi.

Gürbüz, Sait (2008), İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, Amme İdaresi Dergisi, C:41, S:4.

Güven, Murat(2006), Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Hasanoğlu, Mürteza, Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, S:52.

İşbaşı, Özen Janset(2000), Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kamer, Meltem(2001), Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kaplan, Yılmaz(2007), Eğitim Geçmişi farklı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karabey, Canan Nuri(2005), Örgütsel Özleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kaynak, Selma(2007), Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kendiriligil, Sevilay(2006), Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Koç, Umut ve Taşçı, Deniz(2007), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C:7, S:2.

Konuk, Mustafa(2006), İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Köse, Sevinç ve Kartal, Burak ve Kayalı, Nilgün(2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:20.

Okay, Ayla(1998)Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Organ, Dennis ve Podsakoff , Philip ve Mackenzie , Scott(2006), Organizational Citizenship Behavior.

Organ, Dennis ve Bateman, Thomas(1983), Job Satisfaction and The Good Soldier, Academy Of Management Journal, S:26.

Özdevecioğlu, Mahmut(2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S:20

Özdevecioğlu, Mahmut(2003), Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:18, S:2.

Özkalp, Enver(2001), Kırel Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, Enver(2009), Sosyolojiye Giriş, Ekin Kitabevi.

Pekel, Hakan(2007), Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü arasındaki Etkileşim, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
Perçin, Mehmet (2008), İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Robbins, Stephen P. (1990), Organization Theory: Structure, Design and Applications, Third Edition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
Samancı, Gülden(2007), Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Sarı, Esra(2005), Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
Savaş, Gökçen(2006), Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Schein, Edgar(1992), Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass.

Sezgin, Ferudun (2005), Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C: 25, Sayı:1.

Sözer, Zeynep(2006), Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şahal, Eda(2005), Akademik Örgütlerde Örgüt kültürü ve İş Tatmini arasındaki İlişki Üzerine bir uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şatır, Çiğdem(1998) İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, , Eskişehir.

Şencan, Hüner(2007), Sosyal Ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Şişman, Mehmet(1994), Örgüt Kültürü. Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Yayınları, S:Mart.

Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet(2005), Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Yayınevi.

Terzi, Ali Rıza (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tiryaki, Tuğba(2005), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Türker, Mine(2006), Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Topaloğlu, Gülşah(2005), Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Tozkoparan, Güler ve Susmuş, Türker (2001), Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne Karşılaştırmalı bir uygulama, Ege Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış, C:1, S:1.

Uçkun Seher(1999), Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Unutkan, Göksel Ataman(1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Yavuz, Ercan(2010), Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması, Doğu Üniversitesi Dergisi, Şubat.

Yücel, Gül Funda (2006), Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Gökhan(2006), Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yücel, İlhami (2007), Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Vural, Z. Beril Akıncı (2003), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Vey, MeredithA. ve John, P.Campbel(2004), In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior; WhichAreWeMeasuring? Human Performance, S:17, s.s.119–135.

Williams, Steve ve Shiaw, Wong Tze(1999), Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions, S: 133, C:6.

<http://www.sitetky.com/frameset/tky/tkymain14.html>, Makale;10.4.2010.

<http://www.ankara.edu.tr/dergiler/42/480/5600.pdf>,12.12.2009.

<http://www.ibrahimay.com/spss+kilavuzu>, 24.6.2010.

<http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/99-toplam-kalite-yonetimi-ve-kultur.html>, Kandemir, Eren, 10.04 2010

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1184>, Gel, Oğuz ,20.04.2010.

<file:///D:/Documents%20and%20Settings/user/Desktop/T%C3%BCrk%20B%C3%BCrokrasisinin%20Yap%C4%B1sal%20Sorunlar%C4%B1.htm>, 05.01.2011.

<http://www.kultur.gov.tr/TR/dosya/1-122303/h/kurumkulturu-1>, 06.01.2011.

Ek 1: Anket Örneği

Bu araştırma, “örgüt kültürü boyutlarının örgüt vatandaşlığı üzerine etkilerini ortaya koymayı” amaçlamaktadır. Çalışma sonunda, çalışanların performanslarını en üst seviyeye çıkarabilmek için uygun örgüt kültürü özellikleri ortaya koyulacaktır.

Anketimizde, demografik özellikleri çoktan seçmeli sorularla ve örgüt kültürü boyutlarının örgüt vatandaşlığı üzerine etkilerini; Kesinlikle Katılıyorum’ dan Kesinlikle Katılmıyorum’ a kadar beş ifade içeren sorulardan her birinin sadece bir ifadesi seçilerek yanıtlanması istenmektedir.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Bu nedenle anketi dolduranın ismini veya hüviyetini belirtmesine gerek yoktur.

. Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak amacıyla, lütfen en doğru ve en içten cevabı vermeye çalışınız. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunarım.

Ebru kurt
Osmangazi Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A:DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

a.Yaşınız:

1. () 20- 29 Arası
2. () 30- 39 Arası
3. () 40 Yaş ve Yukarısı

b. Mesleki Tecrübeniz:

1. () 1 -10 Arası
2. () 11- 20 Arası
3. () 21 Yıl ve Yukarısı

c. Cinsiyetiniz:

1. () Erkek
2. () Bayan

d. Eğitim Seviyesiniz;

1. Lise ve Altı
2. Üniversite
3. Lisans Üstü

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ	Katılma Dereceleri				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım					
2.Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim					
3.Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum					
4.İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmam					
5.İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım					
6.Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm					
7.Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim					
8.Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam					
9.Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm					
10.Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanların zarar görmemeleri için uyarırım					
11.Birlikte görev yaptığım diğer çalışanlar için problem yaratmamaya gayret ederim					
12.Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam					
13.Mesai ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayları pozitif görmeye çalışırım					
14.Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam					
15.Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım					
16.Üst yönetince yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum					
17.Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım					
18.Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum					
19.Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım					

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Katılma Dereceleri				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir					
2.Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalıştı tavsije ederiz					
3.İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumum destek olur					
4.Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranır					
5.Mutlu ve sıkıntılı günlerimde kurumum maddi manevi destek olur					
6.Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım					
7.Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim					
8.Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur					
9.Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hâkimdir					
10.Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder					
11.İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur					
12.Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim					
13.Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir					
14.Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır					
15.Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışan sınırsız güven duyulması üzerinedir					
16.Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri					

denemeleri konusunda teşvik edilirler					
17.Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir					
18.Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır					
19.Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim					
20.Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı v.b. gibi sosyal faaliyetler icra edilir					
21.Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar					
22.Kurumumuzda ben bilincinden ziyade biz bilinci hâkimdir					
23.Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir					
24.Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür					
25.Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez					
26.Kurumumuzda tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle personeller arasında herhangi bir ayrım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır(yemek salonu v.b.)					

Ek 2: Güvenirlilik Ve Faktör Analizi Çıktıları

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,834	8			

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
övsoru1	30,0000	18,757	,222	,867
övsoru2	29,8400	17,947	,414	,834
övsoru3	29,2667	16,631	,738	,793
övsoru4	29,4800	16,415	,621	,806
övsoru5	29,5200	16,550	,627	,805
övsoru9	29,2533	17,003	,618	,807
övsoru10	29,2800	16,799	,731	,795
övsoru11	29,2133	17,170	,700	,800

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	N of Items			
,610	3			

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
övsoru6	7,1600	2,785	,469	,434
övsoru7	6,8800	2,783	,450	,463
övsoru8	7,4267	3,275	,340	,616

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
övsoru12	10,8267	5,307	,393	,737
övsoru13	11,2667	4,144	,678	,569
övsoru14	11,6533	4,338	,603	,617
övsoru15	11,4133	5,165	,419	,724

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,767	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
övsoru16	11,3067	4,513	,453	,769
övsoru17	11,6800	3,842	,616	,684
övsoru18	11,4133	4,516	,633	,692
övsoru19	11,4400	3,682	,604	,693

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
övsoru1	71,0667	94,847	,152	,897
övsoru2	70,9067	92,788	,318	,890
övsoru3	70,3333	88,847	,660	,880
övsoru4	70,5467	88,278	,576	,882
övsoru5	70,5867	89,597	,515	,884
övsoru6	71,1867	89,289	,435	,887
övsoru7	70,9067	85,815	,608	,880
övsoru8	71,4533	91,873	,318	,891
övsoru9	70,3200	88,464	,639	,880
övsoru10	70,3467	89,311	,644	,880
övsoru11	70,2800	89,610	,653	,880
övsoru12	70,5333	87,685	,633	,880
övsoru13	70,9733	85,891	,687	,878
övsoru14	71,3600	89,261	,483	,885
övsoru15	71,1200	91,675	,377	,888
övsoru16	70,7867	88,765	,609	,881
övsoru17	71,1600	89,461	,517	,884
övsoru18	70,8933	90,799	,599	,882
övsoru19	70,9200	87,669	,584	,881

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,687	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru4	12,7333	8,144	,178	,745
öksoru16	13,2667	6,306	,522	,600
öksoru9	12,6133	6,484	,559	,585
öksoru17	13,5467	6,305	,573	,577
öksoru24	12,8000	7,432	,416	,649

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru7	12,6400	7,288	,478	,653
öksoru14	13,2400	7,266	,537	,625
öksoru20	13,4667	8,604	,366	,694
öksoru22	13,0667	8,441	,393	,685
öksoru26	12,7067	7,724	,551	,624

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha		N of Items		
,685		4		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru2	10,9600	5,417	,384	,670
öksoru6	11,1733	3,551	,582	,538
öksoru12	10,8667	4,523	,480	,611
öksoru19	11,2000	4,676	,448	,632

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha		N of Items		
,780		4		
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru8	9,1467	6,100	,555	,745
öksoru15	9,4667	6,658	,519	,759
öksoru21	9,2800	6,015	,684	,675
öksoru25	9,3867	6,565	,592	,724

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,723	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru11	6,1867	3,640	,546	,633
öksoru3	6,2000	4,054	,573	,609
öksoru5	6,5467	3,684	,521	,666

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,746	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru1	5,4533	3,521	,558	,684
öksoru13	5,4133	3,867	,578	,655
öksoru23	5,3200	3,869	,586	,648

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,729	2

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru10	2,9467	,862	,578	,646
öksoru18	2,9200	1,102	,578	,725

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	26

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
öksoru1	79,1867	193,721	,584	,892
öksoru2	78,0533	203,132	,520	,894
öksoru3	78,5600	195,925	,615	,892
öksoru4	78,3200	206,599	,260	,899
öksoru5	78,9067	192,870	,616	,891
öksoru6	78,2667	198,658	,465	,895
öksoru7	78,1867	202,830	,333	,898
öksoru8	78,5467	195,305	,573	,892
öksoru9	78,2000	196,459	,659	,891
öksoru10	78,9733	192,972	,673	,890
öksoru11	78,5467	193,278	,611	,891
öksoru12	77,9600	198,931	,566	,893
öksoru13	79,1467	196,397	,567	,893
öksoru14	78,9733	191,675	,662	,890
öksoru15	78,8667	193,360	,707	,890
öksoru16	78,8533	192,748	,735	,889
öksoru17	79,1333	197,820	,584	,892
öksoru18	78,9333	199,550	,522	,894
öksoru19	78,2933	202,183	,447	,895
öksoru20	79,6800	202,545	,366	,897
öksoru21	78,6800	197,410	,567	,893
öksoru22	78,6667	223,036	-,272	,912
öksoru23	79,0533	196,565	,566	,893
öksoru24	78,3867	203,970	,418	,896
öksoru25	79,1600	210,974	,067	,904
öksoru26	78,1333	204,117	,279	,899

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,765
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	724,592
	df	171
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
övsoru1	1,000	,513
övsoru2	1,000	,408
övsoru3	1,000	,691
övsoru4	1,000	,578
övsoru5	1,000	,580
övsoru6	1,000	,599
övsoru7	1,000	,598
övsoru8	1,000	,543
övsoru9	1,000	,678
övsoru10	1,000	,795
övsoru11	1,000	,715
övsoru12	1,000	,673
övsoru13	1,000	,626
övsoru14	1,000	,694
övsoru15	1,000	,528
övsoru16	1,000	,565
övsoru17	1,000	,717
övsoru18	1,000	,735
övsoru19	1,000	,680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	6,223	32,753	6,223	32,753	4,674	24,598
2	2,913	15,333	2,913	15,333	2,982	15,692
3	1,425	7,498	1,425	7,498	2,516	13,240
4	1,356	7,135	1,356	7,135	1,746	9,190
5	,996	5,244				
6	,841	4,425				
7	,820	4,316				
8	,716	3,766				
9	,640	3,370				
10	,588	3,092				
11	,449	2,366				
12	,424	2,232				
13	,379	1,997				
14	,319	1,677				
15	,296	1,556				
16	,218	1,147				
17	,170	,892				
18	,145	,764				
19	,083	,435				
		100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
övsoru1	,386	-,357	,368	,317
övsoru2	,458	-,407	,082	,162
övsoru3	,683	-,466	-,008	,086
övsoru4	,664	-,357	-,047	,082
övsoru5	,611	-,429	,007	,149
övsoru6	,380	,298	-,240	,554
övsoru7	,470	,109	-,410	,444
övsoru8	,342	,234	,110	,600
övsoru9	,720	-,225	-,156	-,292
övsoru10	,738	-,471	-,062	-,160
övsoru11	,699	-,382	,020	-,282
övsoru12	,664	,073	,471	-,072
övsoru13	,619	,333	,354	-,079
övsoru14	,308	,589	,497	,071
övsoru15	,353	,531	,340	-,082
övsoru16	,608	,404	-,105	-,145
övsoru17	,493	,522	-,446	-,047
övsoru18	,669	,400	-,265	-,241
övsoru19	,668	,421	-,150	-,184

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
övsoru1	,549	-,324	,244	,217
övsoru2	,615	-,081	,030	,148
övsoru3	,814	,088	,022	,142
övsoru4	,724	,155	,039	,169
övsoru5	,737	,034	,022	,187
övsoru6	,053	,249	,090	,725
övsoru7	,236	,348	-,098	,642
övsoru8	,094	-,024	,312	,661
övsoru9	,670	,464	,056	-,103
övsoru10	,855	,246	,008	-,057
övsoru11	,775	,271	,105	-,176
övsoru12	,470	,124	,661	,008
övsoru13	,253	,298	,683	,077
övsoru14	-,139	,121	,796	,163
övsoru15	-,077	,270	,668	,058
övsoru16	,164	,623	,362	,137
övsoru17	-,025	,782	,108	,304
övsoru18	,200	,785	,262	,102
övsoru19	,193	,704	,359	,131

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1338,812
	df	325
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
öksoru1	1,000	,778
öksoru2	1,000	,717
öksoru3	1,000	,760
öksoru4	1,000	,658
öksoru5	1,000	,637
öksoru6	1,000	,822
öksoru7	1,000	,713
öksoru8	1,000	,781
öksoru9	1,000	,776
öksoru10	1,000	,804
öksoru11	1,000	,763
öksoru12	1,000	,703
öksoru13	1,000	,797
öksoru14	1,000	,795
öksoru15	1,000	,739
öksoru16	1,000	,740
öksoru17	1,000	,792
öksoru18	1,000	,793
öksoru19	1,000	,737
öksoru20	1,000	,835
öksoru21	1,000	,662
öksoru22	1,000	,560
öksoru23	1,000	,837
öksoru24	1,000	,747
öksoru25	1,000	,717
öksoru26	1,000	,669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,475	32,597	32,597	8,475	32,597	32,597	3,531	13,581	13,581
2	2,986	11,483	44,080	2,986	11,483	44,080	3,525	13,556	27,138
3	2,385	9,172	53,252	2,385	9,172	53,252	3,007	11,564	38,702
4	2,010	7,729	60,981	2,010	7,729	60,981	2,568	9,877	48,579
5	1,246	4,792	65,773	1,246	4,792	65,773	2,562	9,853	58,432
6	1,173	4,512	70,285	1,173	4,512	70,285	2,304	8,862	67,294
7	1,056	4,062	74,347	1,056	4,062	74,347	1,834	7,054	74,347
8	,891	3,428	77,776						
9	,747	2,873	80,649						
10	,735	2,825	83,474						
11	,594	2,284	85,758						
12	,548	2,107	87,866						
13	,493	1,895	89,760						
14	,471	1,811	91,572						
15	,396	1,524	93,095						
16	,347	1,334	94,429						
17	,242	,929	95,359						
18	,227	,873	96,231						
19	,215	,828	97,060						
20	,177	,681	97,740						
21	,152	,586	98,326						
22	,140	,538	98,864						
23	,110	,424	99,288						
24	,080	,309	99,598						
25	,065	,249	99,847						
26	,040	,153	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
öksoru1	,653	-,018	-,088	,488	-,248	-,207	-,035
öksoru2	,695	-,051	,013	-,434	-,133	-,125	,098
öksoru3	,693	,013	-,185	,004	-,391	,180	-,245
öksoru4	,438	-,498	,436	,006	,155	-,028	-,065
öksoru5	,685	,048	-,096	,109	-,279	,149	-,211
öksoru6	,687	-,029	,026	-,522	-,142	-,214	,101
öksoru7	,405	,616	,196	-,298	-,065	,144	-,131
öksoru8	,653	,221	-,252	-,134	,386	,093	-,258
öksoru9	,580	-,450	,364	-,031	,146	,127	-,256
öksoru10	,535	,159	-,508	,008	-,110	,400	,249
öksoru11	,730	-,005	-,157	,002	-,287	,221	-,271
öksoru12	,705	,009	-,112	-,375	,154	-,103	-,134
öksoru13	,641	-,125	-,185	,386	-,001	-,427	,068
öksoru14	,508	,597	,350	-,151	-,008	-,086	,168
öksoru15	,733	,189	-,049	,047	,399	,012	,049
öksoru16	,644	-,334	,354	-,101	,105	,246	,083
öksoru17	,519	-,379	,487	,156	,035	,272	,206
öksoru18	,479	,009	-,430	,150	-,122	,250	,527
öksoru19	,622	-,083	-,042	-,386	,012	-,423	,113
öksoru20	,269	,611	,433	,316	,045	-,050	,310
öksoru21	,584	-,085	-,343	,001	,379	-,042	,227
öksoru22	-,129	,657	,273	,123	,021	,061	-,135
öksoru23	,579	-,091	-,148	,557	-,080	-,362	-,155
öksoru24	,477	-,325	,542	,310	-,058	,107	,098
öksoru25	,345	,331	-,217	,379	,480	,139	-,219
öksoru26	,304	,608	,403	,074	-,163	-,110	-,018

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 7 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
öksoru1	,199	,085	,141	,742	,351	,076	,178
öksoru2	,230	,739	,097	,062	,277	,037	,162
öksoru3	,144	,251	,058	,236	,759	,087	,184
öksoru4	,739	,223	-,114	,138	,004	,060	-,166
öksoru5	,204	,183	,134	,287	,642	,151	,162
öksoru6	,186	,837	,115	,051	,242	,004	,114
öksoru7	-,039	,294	,643	-,219	,350	,201	-,010
öksoru8	,044	,351	,104	,054	,315	,733	,076
öksoru9	,749	,227	-,113	,081	,258	,209	-,183
öksoru10	-,062	,144	,015	,039	,431	,273	,719
öksoru11	,211	,248	,051	,205	,742	,185	,167
öksoru12	,158	,661	,033	,064	,285	,392	,032
öksoru13	,156	,274	-,010	,790	,080	,199	,163
öksoru14	,104	,380	,780	,021	,068	,126	,099
öksoru15	,257	,332	,255	,219	,092	,623	,231
öksoru16	,758	,298	,028	-,020	,183	,143	,146
öksoru17	,856	,052	,079	,083	,072	-,012	,196
öksoru18	,042	,125	-,024	,205	,171	,098	,833
öksoru19	,125	,808	,028	,237	,043	,088	,048
öksoru20	,139	-,078	,842	,201	-,161	,072	,174
öksoru21	,136	,369	-,127	,242	-,035	,515	,409
öksoru22	-,197	-,250	,637	-,112	,013	,095	-,176
öksoru23	,145	,057	,015	,847	,233	,201	,018
öksoru24	,796	-,024	,155	,271	,083	-,086	,044
öksoru25	-,026	-,197	,189	,226	,110	,756	,084
öksoru26	,028	,098	,784	,127	,139	-,011	-,085

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Ek 3: Korelasyon Analizi Çıktıları

Correlations			
		OrgutKulturu	Digergamlik Nezaket
OrgutKulturu	Pearson Correlation	1	,236*
	Sig. (2-tailed)	.	,042
	N	75	75
DigergamlikNezaket	Pearson Correlation	,236*	1
	Sig. (2-tailed)	,042	.
	N	75	75

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			
		OrgutKulturu	Orgutsel Vatandaslik
OrgutKulturu	Pearson Correlation	1	,363**
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	75	75
OrgutselVatandaslik	Pearson Correlation	,363**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		OrgutKulturu	Vicdanlilik
OrgutKulturu	Pearson Correlation	1	,383**
	Sig. (2-tailed)	.	,001
	N	75	75
Vicdanlilik	Pearson Correlation	,383**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	.
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		OrgutKulturu	Centilmenlik
OrgutKulturu	Pearson Correlation	1	,206
	Sig. (2-tailed)	.	,076
	N	75	75
Centilmenlik	Pearson Correlation	,206	1
	Sig. (2-tailed)	,076	.
	N	75	75

Correlations			
		OrgutKulturu	SivilErdem
OrgutKulturu	Pearson Correlation	1	,398**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	75	75
SivilErdem	Pearson Correlation	,398**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ek 4: Regresyon Analizi Çıktıları

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,385 ^a	,148	,136	,48687	,148	12,679	1	73	,001

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,005	1	3,005	12,679	,001 ^a
	Residual	17,304	73	,237		
	Total	20,309	74			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan
b. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,847	,311		9,161	,000
	Örgüt	,344	,097	,385	3,561	,001

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,233 ^a	,054	,041	,57263	,054	4,193	1	73	,044

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,375	1	1,375	4,193	,044 ^a
	Residual	23,937	73	,328		
	Total	25,312	74			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan
b. Dependent Variable: digergamlık_nezaket

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,476	,365		9,510	,000
	Örgüt	,233	,114	,233	2,048	,044

a. Dependent Variable: digergamlık_nezaket

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,384 ^a	,147	,136	,73003	,147	12,618	1	73	,001

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,725	1	6,725	12,618	,001 ^a
	Residual	38,905	73	,533		
	Total	45,630	74			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan
b. Dependent Variable: Vicdanlılık

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,950	,466		4,185	,000
	Örgüt	,515	,145	,384	3,552	,001

a. Dependent Variable: Vicdanlılık

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,230 ^a	,053	,040	,68085	,053	4,093	1	73	,047

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,897	1	1,897	4,093	,047 ^a
	Residual	33,839	73	,464		
	Total	35,737	74			
a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan						
b. Dependent Variable: Centilmenlik						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,899	,435		6,671	,000
	Örgüt	,274	,135	,230	2,023	,047
a. Dependent Variable: Centilmenlik						

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,457 ^a	,209	,198	,58496	,209	19,261	1	73	,000
a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan									

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,591	1	6,591	19,261	,000 ^a
	Residual	24,979	73	,342		
	Total	31,570	74			
a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürü Genel Puan						
b. Dependent Variable: Sivil Erdem						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,209	,373		5,916	,000
	Örgüt	,510	,116	,457	4,389	,000
a. Dependent Variable: Sivil Erdem						

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,516 ^a	,267	,257	,45168	,267	26,550	1	73	,000

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,416	1	5,416	26,550	,000 ^a
	Residual	14,893	73	,204		
	Total	20,309	74			

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,460	,291		8,456	,000
	Örgütsel Kimlik	,400	,078	,516	5,153	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan

Excluded Variables ^b						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance	
1	Risk Üstlenmeyi Teşvik	,000 ^a	,002	,998	,000	,634
	Örgütsel Yapı	,089 ^a	,720	,474	,085	,663
	Bireysel Özerklik	,035 ^a	,282	,779	,033	,655
	Örgütsel Destek	-,098 ^a	-,825	,412	-,097	,721
	Örgütsel Adalet	-,043 ^a	-,392	,696	-,046	,857
	Çatışmada Hoşgörü	-,151 ^a	-1,210	,230	-,141	,637

a. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Örgütsel Vatandaşlık Genel Puan

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,362 ^a	,131	,119	,54889	,131	11,015	1	73	,001

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,319	1	3,319	11,015	,001 ^a
	Residual	21,993	73	,301		
	Total	25,312	74			

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: digergamlık_nezaket

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,057	,354		8,648	,000
	Örgütsel	,313	,094	,362	3,319	,001

a. Dependent Variable: digergamlık_nezaket

Excluded Variables ^b						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Risk	-,032 ^a	-,230	,819	-,027	,634
	Örgütsel	-,036 ^a	-,265	,792	-,031	,663
	Bireysel	,068 ^a	,501	,618	,059	,655
	Örgütsel	-,077 ^a	-,597	,553	-,070	,721
	Örgütsel	-,191 ^a	-1,643	,105	-,190	,857
	Çatışmada	-,069 ^a	-,500	,619	-,059	,637

a. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: digergamlık_nezaket

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,466 ^a	,217	,207	,69944	,217	20,270	1	73	,000
2	,518 ^b	,269	,248	,68080	,051	5,053	1	72	,028

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

b. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik, Örgütsel Yapı

ANOVA ^c						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,916	1	9,916	20,270	,000 ^a
	Residual	35,713	73	,489		
	Total	45,630	74			
2	Regression	12,259	2	6,129	13,224	,000 ^b
	Residual	33,371	72	,463		
	Total	45,630	74			

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

b. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik, Örgütsel Yapı

c. Dependent Variable: Vicdanlilik

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,582	,450		3,513	,001
	Örgütsel	,542	,120	,466	4,502	,000
2	(Constant)	1,283	,458		2,800	,007
	Örgütsel	,354	,144	,305	2,462	,016
	Örgütsel	,326	,145	,278	2,248	,028

a. Dependent Variable: Vicdanlilik

Excluded Variables ^c						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Risk	-,023 ^a	-,177	,860	-,021	,634
	Örgütsel	,278 ^a	2,248	,028	,256	,663
	Bireysel	-,092 ^a	-,717	,476	-,084	,655
	Örgütsel	-,099 ^a	-,814	,419	-,095	,721
	Örgütsel	,144 ^a	1,292	,201	,151	,857
	Çatışmada	-,148 ^a	-1,147	,255	-,134	,637
2	Risk	-,120 ^b	-,900	,371	-,106	,576
	Bireysel	-,156 ^b	-1,231	,222	-,145	,627
	Örgütsel	-,212 ^b	-1,704	,093	-,198	,641
	Örgütsel	,037 ^b	,298	,767	,035	,668
	Çatışmada	-,199 ^b	-1,572	,120	-,183	,621

a. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik

b. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik, Örgütsel Yapı

c. Dependent Variable: Vicdanlilik

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,306 ^a	,094	,081	,66614	,094	7,535	1	73	,008

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,343	1	3,343	7,535	,008 ^a
	Residual	32,393	73	,444		
	Total	35,737	74			

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Centilmenlik

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,605	,429		6,071	,000
	Örgütsel	,315	,115	,306	2,745	,008

a. Dependent Variable: Centilmenlik

Excluded Variables ^b						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					on	Tolerance
1	Risk	,090 ^a	,643	,523	,076	,634
	Örgütsel	,007 ^a	,050	,961	,006	,663
	Bireysel	-,023 ^a	-,162	,872	-,019	,655
	Örgütsel	-,086 ^a	-,652	,516	-,077	,721
	Örgütsel	,036 ^a	,300	,765	,035	,857
	Çalışmada	-,136 ^a	-,972	,334	-,114	,637

a. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Centilmenlik

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,573 ^a	,329	,319	,53882	,329	35,739	1	73	,000

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,376	1	10,376	35,739	,000 ^a
	Residual	21,194	73	,290		
	Total	31,570	74			

a. Predictors: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Sivil Erdem

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,779	,347		5,126	,000
	Örgütsel	,554	,093	,573	5,978	,000

a. Dependent Variable: Sivil Erdem

Excluded Variables ^b						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Risk	-,017 ^a	-,143	,887	-,017	,634
	Örgütsel	,145 ^a	1,233	,221	,144	,663
	Bireysel	,119 ^a	1,008	,317	,118	,655
	Örgütsel	-,053 ^a	-,465	,644	-,055	,721
	Örgütsel	,012 ^a	,114	,909	,013	,857
	Çatışmada	-,176 ^a	-1,475	,144	-,171	,637

a. Predictors in the Model: (Constant), Örgütsel Kimlik
b. Dependent Variable: Sivil Erdem