

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: BİR TEKSTİL FİRMASI
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR AKALIN

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŐIT

BİLECİK, 2022

10462584

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: BİR TEKSTİL FİRMASI
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

UĞUR AKALIN

TEZ DANIŐMANI
PROF. DR. GÜRKAN HAŐIT

BİLECİK, 2022

10462584

BEYAN

Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Bir Tekstil Firması Örneği adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığımı, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR	<input type="checkbox"/>	DESTEK ALINMAMIŞTIR	<input checked="" type="checkbox"/>
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:	/.....	

Uğur AKALIN

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

Yüksek Lisans tezimin hazırlanma aşamasında değerli görüş ve önerilerini sunarak farklı bir bakış açısıyla bakmamı sağlayan ve çalışmamın başından sonuna kadar emeği geçen saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Gürkan HAŞİT'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans eğitim hayatına başlamam için girişimde bulunmamı sağlayan hayat arkadaşım Seda AKALIN'a, bugünlere gelmemde büyük katkısı olan hem annelik hem babalık yapan annem Selva AKALIN'a, araştırma sürecinde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen abim Ufuk AKALIN ve eşi Gizem AKALIN'a, hayata bakış açımı değiştiren ve başarıya ulaşmam için ilham kaynağım olan kızım Sahra AKALIN'a ve yanımızda olmasa da her zaman örnek aldığım, sevgisini ve desteğini sürekli hissettiğim babam Mehmet AKALIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Uğur AKALIN

2022

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ

Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık ilişkilerinin incelenmesi ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına olan etkisinde Örgütsel Bağlılığın aracı rolünün olup olmadığının bulgularını ve açıklanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çerçevede araştırma; Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 3 vardiyalı 24 saat esaslı Tekstil sektöründe hizmet veren aynı şahıslara ait iki fabrikada yapılmıştır. Fabrikalar birbirinin devamı niteliğindedir. Anket uygulaması 2021 yılı Ağustos-Eylül-Ekim aylarında elde edilmiştir. Araştırma evrenini 284 çalışan oluşturmaktadır. Anket çalışması birebir yapıldığından katılmak istemeyen kişiler çıkarıldığında toplamda 246 çalışana anket yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 246 kişiden oluşmakta ve %5 anlamlılık düzeyinde analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları incelendiğinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışını istatistiksel olarak anlamlı, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı, Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışını istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Ayrıca Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisinde Örgütsel Bağlılığın kısmi aracı etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

THE INSTRUMENTAL ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A TEXTILE FIRM EXAMPLE

The aim of the research is to examine the relations of Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment and to find out and explain whether Organizational Commitment has a mediating role in the effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. In this context, research; It was made in two factories belonging to the same individuals, serving in the 3-shift, 24-hour-based textile sector in Gaziantep Province Organized Industrial Zone. Factories are a continuation of each other. The survey application was obtained in August-September-October 2021. The population of the research consists of 284 employees. Since the survey was conducted one-on-one, a total of 246 employees were surveyed when those who did not want to participate were excluded. The sample of the study consisted of 246 people and the results of the analysis were evaluated at the 5% significance level. When the findings of the research are examined, it is seen that Organizational Culture has a statistically significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture has a statistically significant effect on Organizational Commitment, and Organizational Commitment has a statistically significant effect on Organizational Citizenship Behavior. In addition, it was found that Organizational Commitment has a partial mediator effect on the relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR.....	2
2.1.Kültürün Özellikleri.....	4
2.2. Kültürün Sınıflandırılması	5
2.2.1. Genel Kültür – Alt Kültür.....	6
2.2.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür	6
2.2.3. İdeal Kültür – Gerçek Kültür	7
2.2.4. Maddi Kültür – Manevi Kültür.....	7
2.2.5. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür	8
2.2.6. Karşı Kültür	9
2.3. Örgüt Kültürü (ÖK).....	9
2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi	13
2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi	13
2.3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	15
2.3.3.1. Semboller.....	15
2.3.3.2. Kahramanlar ve Liderler	16
2.3.3.3. Varsayımlar ve İnançlar	16

2.3.3.4. Değerler	16
2.3.3.5. Normlar	17
2.3.3.6. Dil.....	18
2.3.3.7. Seremoniler ve Törenler	18
2.3.3.8. Adetler	19
2.3.3.9. Mitler	19
2.3.3.10. Hikâyeler ve Efsaneler	20
2.3.4. Örgüt Kültürünün Boyutları	20
2.3.5. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar.....	21
2.3.5.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi İlişkisi.....	21
2.3.5.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği İlişkisi	22
2.3.5.3. Örgüt Kültürü-Örgütsel İmaj İlişkisi.....	23
2.3.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması	23
2.3.6.1. Geert Hofstede'nin Sınıflandırması.....	23
2.3.6.1.1. Güç Mesafesi	24
2.3.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma (Sakinme)	25
2.3.6.1.3. Bireyselliğe Karşı Kolektivizm	28
2.3.6.1.4. Erkek (Eri) Değerlere Karşı Dişi (Dişil) Değerler	29
2.3.6.1.5. Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim	31
2.3.6.1.6. Hoşgörülük ve Kısıtlılık	33
2.3.6.2. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması.....	34
2.3.6.2.1. Güç Kültürü	35
2.3.6.2.2. Rol Kültürü	35
2.3.6.2.3. Görev Kültürü.....	35
2.3.6.2.4. Birey Kültürü.....	36
2.3.6.3. Schneider'e Göre Örgüt Kültürü.....	37
2.3.6.3.1. Kontrol Kültürü.....	37
2.3.6.3.2. İşbirliği Kültürü.....	37
2.3.6.3.3. Yetenek Kültürü	37

2.3.6.3.4. Gelişme Kültürü	37
2.3.6.4. Deal ve Kennedy'in Sınıflandırması.....	39
2.3.6.4.1. Sert Adam (Kabadayı)/Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim)	39
2.3.6.4.2. Çok (Sıkı) Çalış/Sert Oyna (Eğlen) (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim).....	39
2.3.6.4.3. İşletme Üzerine Bahse Gir (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim).....	39
2.3.6.4.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim).....	39
2.3.6.5. Peters Ve Waterman'ın Modeli	40
2.3.6.6. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	41
2.3.6.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	43
2.3.6.7.1. Arayışçı (Yenilikçi Ve Keşifçi).....	43
2.3.6.7.2. Savunmacı (Dar Ve Odaklanmış)	43
2.3.6.7.3. Analizci (Arayışçı Ve Savunmacı Karışımı).....	43
2.3.6.7.4. Tepkici (Çevresel İşaretleri Dikkate Alan)	43
2.3.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli.....	45
2.3.6.8.1. Hiyerarşi Kültürü	45
2.3.6.8.2. Pazar (Piyasa) Kültürü	45
2.3.6.8.3. Klan Kültürü.....	46
2.3.6.8.4. Adhokrasi Kültürü	46
2.3.6.9. Goffee ve Jones'un Çift S Modeli.....	47
2.3.6.9.1. Bölümlenmiş (Parçalı) Örgüt Kültürü	48
2.3.6.9.2. Kar Amacı Güden (Çıkarıcı) Örgüt Kültürü.....	49
2.3.6.9.3. Şebekelenmiş Örgüt Kültürü.....	49
2.3.6.9.4. Topluluksal Örgüt Kültürü	49
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD).....	51
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	51
3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	51
3.1.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi.....	52
3.1.1.2. Karşılık Normu Teorisi.....	52
3.1.1.3. Eşitlik Teorisi.....	53
3.1.1.4. Lider Üye Mübadele Teorisi.....	53

3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Kavramlar	55
3.1.2.1. Örgütsel Spontanlık	55
3.1.2.2. Psikolojik Sözleşmeler.....	55
3.1.2.3. Biçimsel ve Ekstra Rol Davranışları.....	55
3.1.2.4. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Davranış.....	56
3.1.3. Organ'ın 5'li Sınıflandırması.....	57
3.1.3.1. Özgecilik (Diğerkâmlık).....	57
3.1.3.2. Vicdanlılık	57
3.1.3.3. Centilmenlik (Sportmenlik).....	58
3.1.3.4. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	58
3.1.3.5. Sivil Erdem.....	59
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (ÖB).....	60
4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi	60
4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	61
4.1.1.1. Tutumsal Bağlılık	61
4.1.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	62
4.1.1.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	62
4.1.1.1.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	63
4.1.1.1.4. O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	63
4.1.1.1.5. Allen Ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	64
4.1.1.2. Davranışsal Bağlılık	65
4.1.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	65
4.1.1.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	66
4.1.1.3. Çoklu Bağlılık	67
4.1.1.4. Jaworski Ve Kohli'nin Sınıflandırması.....	67
4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	68
4.1.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	68

4.1.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	69
4.1.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	69
4.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	69
4.1.3. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar	70
4.1.3.1. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları.....	70
4.1.3.2. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Araştırmaları	71
4.1.3.3. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları	72
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ.....	73
5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi	73
5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	75
5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	75
5.4. Araştırmanın Bulguları.....	76
5.4.1. Araştırmanın Güvenirlilik Ve Geçerlilik Analizleri.....	76
5.4.2. Demografik Bulgular	77
5.4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular.....	78
5.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bulgular	86
5.4.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular.....	92
5.4.6. Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	94
5.4.6.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi	94
5.4.6.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	95
5.4.6.1. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi	95
5.4.7. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü	96
6.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101

KAYNAKÇA	104
EKLER.....	117

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Kültür Tanımları.....	3
Tablo 2.2. Maddi ve Manevi Ögeler.....	8
Tablo 2.3. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür Tanımları	8
Tablo 2.4. Örgüt Kültürü Tanımları.	11
Tablo 2.5. Örgüt Kültürüne Etki Eden İç ve Dış Faktörler	14
Tablo 2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar.....	22
Tablo 2.7. Güç Mesafesi Boyut Özellikleri.....	25
Tablo2.8. Belirsizlikten Kaçınma Boyutları.....	26
Tablo2.9. Kolektivist ve Bireysel Toplumlara Ait Özellikler	28
Tablo 2.10. Erillik ve Dişilik Boyutu	30
Tablo 2.11. Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim Boyutları	32
Tablo 2.12. Hoşgörü ve Kısıtlılık Boyut Özellikleri	34
Tablo 2.13. Harrison ve Handy'in sınıflandırmalarında yarar ve zararlar	36
Tablo 2.14. Schneider'e Göre Örgüt Kültürü	38
Tablo 2.15. Peters Ve Waterman'ın Modeli.....	40
Tablo 2.16. Amerikan Ve Japon Toplamlarının Temel İş Değerleri Ve Z Modeli Açısından Karşılaştırılması	42
Tablo 2.17. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli	44
Tablo 3.1. ÖVD sergileme nedenleri ve sonuçları	54
Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel ve Örgütsel Açıdan Olması Muhtemel Sonuçları	68
Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	70
Tablo 5.1. Güvenilirlik Analizi.....	76
Tablo 5.2. Demografik Bulgular.....	77
Tablo 5.3. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisi	94

Tablo 5.4. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi	95
Tablo 5.5. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisi	95
Tablo 5.6. Bağımsız değişkenin (ÖK) bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki.....	97
Tablo 5.7. Bağımsız değişkenin (ÖK) aracı değişken (ÖB) arasındaki ilişki	97
Tablo 5.8. Bağımsız değişken (ÖK) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (ÖB) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki	98
Tablo 5.9. Aracı değişken (ÖB) bağımsız değişkenle (ÖK) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken (ÖK) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki.....	98
Tablo 5.10. Aracılık Rolü.....	99
Tablo 5.11. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Kültürün Sınıflandırılması	6
Şekil 2.2. Hofstede Güç Mesafesi İklim Haritası.....	24
Şekil 2.3. Belirsizlikten Kaçınma İklim Haritası	26
Şekil 2.4. Kolektivist ve Bireysel Boyut İklim Haritası	29
Şekil 2.5 Dişilik ve Erillik İklim Haritası	31
Şekil 2.6. Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim İklim Haritası	32
Şekil 2.7. Hoşgörü ve Kısıtlılık İklim Haritası	34
Şekil 2.8. Quinn ve Cameron'un Kültür Modeli.....	46
Şekil 2.9. Goffee ve Jones Çift S Küpü	47
Şekil 3.1. Prososyal Davranışların ÖVD ile ilişkisi.....	56
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	75
Şekil 5.2. Temel Aracılık Modeli Sonuçları	99

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

H : Hipotez

K : Kesinlikle

KMO : Kaiser Meyer Olkin

ÖB : Örgütsel bağlılık

ÖK : Örgüt kültürü

ÖVD : Örgütsel vatandaşlık davranışı

S (Çift S Modeli) : Solidarity ve Sociability

SPSS : Statistical package for the social sciences

v.b. : ve benzeri

v.d. : ve diğerleri

v.s. : vesaire

1. GİRİŞ

Günümüzde özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin rekabet avantajı sağlamak, piyasaya tutunmak ve sürekliliği sağlamak için dinamik bir yapıya sahip, proaktif bir bakış açısı ile hareket etmeleri önem kazanmıştır. Teknolojik gelişmeler, çevre koşulları vd. faktörlerin sonucunda; örgütlerin uyum konusunda hız kazanımlarını elde etmesi, yenilikçi bakış açısıyla hareket edilmesinin sağlanması, öğrenen ve gelişen bir örgüt yapısına sahip olmaları konusunda zorunlu koşullar ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin değişen koşullara göre başarıyı, sürdürülebilirliği ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri için örgüte mensup üyelerin örgüte gönülden bağlılığının oluşturulması, insan kaynaklarının verimli kullanılması, sağlam bir örgüt kültürü yapısının oluşturulması, sürekli öğrenen ve gelişen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu değişim ve gelişim gerekliliklerini algılayan örgütler yaşamlarını devam ettirirken, bu değişimleri algılayamayan örgütler ise sabit kalmış, küçülmüş ya da yok olma ile karşı karşıya kalmışlardır (Basım & Şeşen, 2006:84).

Özel sektörün durumu incelendiğinde; örgüt kültürünün yöneticiler/sahipler tarafından belirlendiği, iş kaybetme risklerinin bulunduğu, rekabet üstünlüğünün sağlanması için çalışma koşullarının değişken ve ağır olduğu, zaman kavramının değerli olduğu, başarıma zorluluğunun bulunduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2002:120-121). Özellikle özel sektör alanında hizmet veren örgütlerin bu durumların üstesinden gelebilmeleri ve uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda günümüzde de halen araştırmalara konu olan ve örgütlerin başarısı, verimliliği ve etkili olarak faaliyetlere devam edebilmeleri için gerekli durumları ortaya koyan Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık değişkenleri ile ilgili birçok araştırma literatürde yer almaktadır.

Her başarının temeli insandır. Her insanın ve örgütün bir kültürü bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin insan kaynaklarına ve örgüt yapısına gerekli önemi ve ilgiyi vermesi gerekmektedir. Temel olarak örgütleri başarıya ulaştıracak, rekabet üstünlüğü sağlayacak yolların bulunması ve iş gücü ile zaman kaybının en aza indirilmesi ile ilgili olarak Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık değişkenlerini bir bütün olarak odaklanan bakış açısıyla ele alınması ve kurumsallığa katkıların sağlanması ile çeşitli bakış açısıyla yenilikçi önerilen getirilmesi amaçlanmaktadır. Yapılan bu araştırma beş (5) bölümden oluşmakta olup sırasıyla; Kültür, Örgütsel Kültür, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, bu değişkenlerin birbirleri ile ilişkileri ve bulguları, son olarak literatürde bulunan diğer çalışmaların ışığında araştırma sonuçlarına göre varılan sonuç ve öneriler yer alacaktır.

2. KÜLTÜR

Kültür tanımının ortaya çıkma sebebi insandır. İnsan olmadan kültürden bahsedilemez. İnsanların sürekli olarak çevresel faktörlere bağlı olarak değişmesi çeşitli kültür oluşumlarını ortaya çıkarmaktadır. İnsanların değişmesi neticesinde kültürde değişime uğrayacaktır. Dolayısıyla kültür tanımı da insanların gelişmesi ve öğrenmesi ile kendini sürekli yenileyen bir kavramdır.

Kültürün büyük ve geniş çaplı bir olgu olması nedeniyle birçok tanımı karşımıza çıkmaktadır. Ancak geniş ifadelerle aktarılacak olursa Edward Burnett Taylor'un kültür tanımı öne çıkmaktadır. E.B.Taylor kültür tanımını "Kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür." şeklindeki ifadelerle dile getirmiştir (Berberoğlu, 1990: 153). Kültür geçmişten geleceğe insanların bulunduğu coğrafi bölgeye göre değişkenlik gösterebilen ve insanların bir birlerine aktardığı yaşanmışlıklar, alışkanlıklar, adanmışlıklar, inançlar gibi tutumların oluşturduğu karmaşık bir yaşam tarzı olması nedeniyle bütünüyle bir tanımı yoktur.

Kültür sözcüğü 17. y.y.'a kadar Latince ekip biçmek anlamına gelen colere fiilinden türetilerek Fransa'da bu tasvirle kullanılmıştır. Voltaire tarafından ilk kez 1773'te yüceltilmesi ve geliştirilmesi tabiriyle kullanılan sözcük; bu tanımıyla Alman Dil Sözlüğü literatürüne 1793'te girmiştir. Etnolog G.Klemm kültür kelimesini uygarlık ve kültürel evrimin karşılığı olarak tasvir etmiştir (Erkenekli, 2013: 148).

Kültür insanları diğer insanlardan ayıran farklılaştırıcı özelliğidir. İnsanın doğumundan ölümüne kadar bulunduğu toplumun kültürünü içselleştirerek yaşam biçimi haline getirmektedir. İnsan bilimi açısından incelendiğinde kültürsüz bir örgüt, kültürsüz insan yoktur. En küçüğünden en geniş ölçeklisine her toplum, fiziksel ve toplumsal çevresiyle baş etmesini ve sürekliliğini sağlamaya yönelik sağlamaya yönelik donanımları biçimlendirmiştir (Uluç, 2021).

Kültürün, birçok tanımın bulunması nedeniyle, kavramın daha net anlaşılır olması amacıyla, Tablo 2.1.'de farklı kültür tanımları verilmiştir:

Tablo 2.1. Kültür Tanımları

	Tanımlar
Nermi UYGUR (Uygur, 2006b: 17)	İnsanların birbiriyle etkileşimlerinde, her türlü icra ve inşa alışkanlıklarına, manevi ve maddi eser ve tutum/davranışlara kültür denir.
Halis Adnan ARSLANTAŞ (Arslantaş, 2008: 105)	Bireylerden oluşan kültür, toplumun ana hatlarını oluşturur. Bu haliyle, insanların maddesel ve manevi üretiminde ortaya çıkan etkin, yaratıcı faaliyetler bütünüdür.
Selda Geyik YILDIRIM (Yıldırım, 2016: 283)	Her şeyden önce kültür insanların sembolik temsil pratikleri yoluyla anlam inşa etmeye çalıştıkları bir yaşam düzenidir.
Sare Sevgi UĞUZ (Uğuz, 1999: 2)	Kültür; öğrenilen tutumlar ile belirli bir örgütün üyelerince birbirine paylaşılan ve aktarılan bilgilerin sonucudur.
Edip Sabahattin METE (Metem, 2018: 17)	Kültür, insan topluluklarıncam kendi çıkarlarını korumak ve devam ettirmek amacıyla dolaylı olarak düzenlenen politikalarından ve uğraşlarını onlara karşılıklı olarak kolaylık sağlayacak şekilde bireyler arasında uygulama yoluyla tesis edilmesinden meydana gelmektedir.
Türk Dil Kurumu (TDK, 2021)	Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü

Tüm bu anlamlar doğrultusunda kültürün tek bir tanımının olmadığı, aslında kültürün tanımından ziyade kavramın nasıl yorumlandığının önem arz ettiği görülmektedir. İnsanların yaşam biçimlerinden, öğrendiklerinden, insanı diğer insanlardan ayıran, tarihsel süreç boyunca aktarılan ve sürekli gelişen/güncellenen yaşayan bir bilgi bütünüdür. Hiç kimse kültürden tamamıyla ayıramaz. Çünkü bulunduğu toplumun değer yargıları ve inançları, kendisini diğer toplulmdan ayırt eden özellikleri, kalıplaşmış düşünce tarzları insanın doğumundan itibaren adeta bir nakış gibi yıllar boyunca insanın içine işlenmiştir.

Kültürün aynı zamanda toplulmdan toplulma değişen bir yaşam biçimi olması nedeniyle, sosyal kuralların olgunlaşmasında katkısı olmuştur. Suç oranları, eğitim seviyesi, aile yaşamı, vb. kültür ile de yakından ilişkili olduğu söylenebilir. İnsanların istemsiz, bilinçsiz olarak sergiledikleri tutum ve davranışları aslında aldıkları kültürün bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler çoğu zaman kültürün etkisiyle bu tutum ve davranışları sergilerken kültürün etkisinde olduklarını açıkça bilmezler. Problem çözerken, bir iş ve eylem icra ederken benliklerinde olan kültür bilgisini farkında olmadan kullanırlar.

2.1.Kültürün Özellikleri

Kültür kavramının evrensel olması nedeniyle bilim insanları tarafından birçok tanımı ve kavramı ortaya çıkarılmıştır. Tüm bu tanımlar incelendiğinde bilim insanlarının kültür üzerinde vurguladıkları ortak özellikleri bulunmaktadır. Araştırmacılar aşağıda tanımlanmış kültüre ilişkin özellikler üzerinde hemfikirdir (Güney & Numakhamatuly, 2007:69). Bunları inceleyecek olursak;

Öğrenilir; kültür genlerden genlere aktarılan biyolojik kalıtsal bir olgu olmaması nedeniyle deneyim ve öğrenim yolu ile elde edilir. Bireyler buldukları aile, okul, sosyal çevre, eğitim vb. etkilerle kültür edinimi sağlayabilir. Hatta bireyler öğrenmiş oldukları kültürü, buldukları çevrenin kültürü ile değiştirebilir ve ona uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilirler.

Jenerasyondan Jenerasyona Aktarılabilir; kültür birbirine ekleyip çoğalan katlanmış bir bilgi birikimi olması nedeniyle, aktarımı resmi ya da resmi olmayan yollar ile sağlanabilir. Örnek verecek olursak: Bir anne ve babanın çocuklarına aktardığı kültürü, ilerde çocuğun kendi çocuklarına aktaracak olması, bir devletin geçmişten gelen yazılı toplumsal kurallarını hala uygulaması gibi örnekler verilebilir.

Paylaşılabilir; kültürün var olması insanın var olmasıyla ilgilidir. İnsanlar kültürü bilinçli ya da bilinçsiz olarak var edip, oluşturdukları kültürü toplumun diğer birleri ile paylaşarak nesilden nesile aktarım sağlarlar. Kültür tek bir bireyin sahip olduğu bir birikim değildir.

Semboliktir; insanın anlama ve kavrama yeteneği ile bir obje ve nosyonun ifade edilmesi maksadıyla, sembolize edilerek kültür içerisinde kullanılmasıdır.

Kalıplaşmıştır; birbiri ile bağlantılı, bütünleşik bir yapıya sahip olması nedeniyle kültür üzerinde yapılan bir değişiklik bir sonraki bağlantıda da değişiklik yapılmasına neden olur.

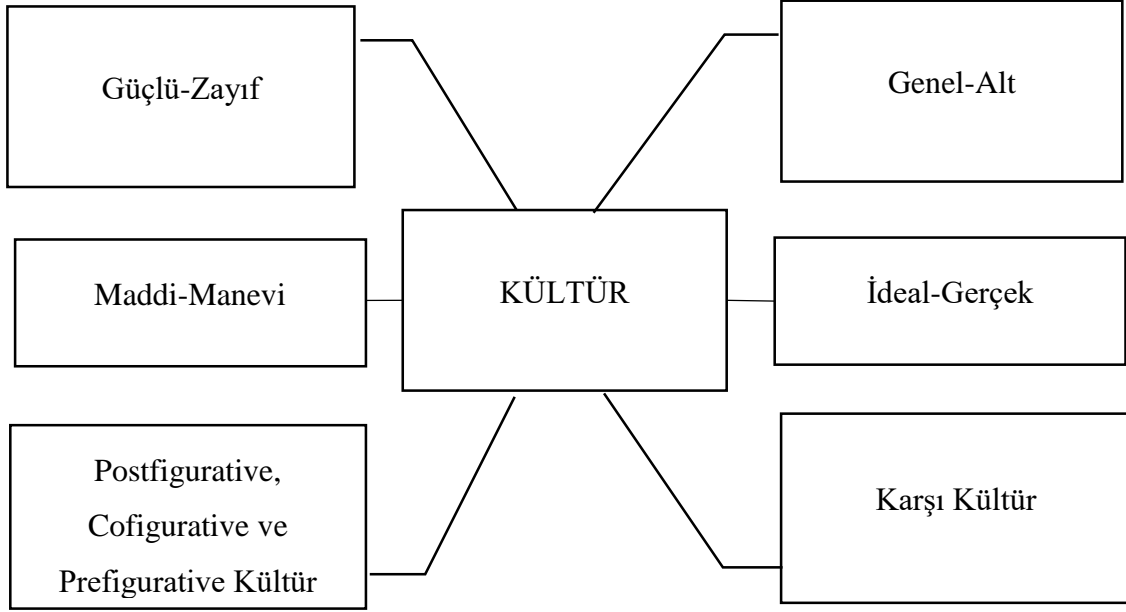
Uyarlanabilir; insan yapısı gereğince öğrenme eğiliminin yüksek olmasından dolayı ve kültürün öğrenilebilir bir olgu olması nedeniyle, benliğinde hazır halde bulunan kültürü yaşadığı bölgenin kültürü ile harmanlayarak adapte edebilir. Farklı kültürlerin etkileşimi ile zorunlu ya da istekli olarak anlama ve kavrama yeteneği çerçevesinde kendi kültürünü topluma uyum sağlayacak ve yaşamını devam ettirecek şekilde değiştirebilir.

Dinamiktir; yaşayan ve her daim canlı olan kültür her jenerasyonda farklı bir yaklaşım sergilemeye meyillidir. Jenerasyonlar karşılaştırıldığında değişimlerin daha net görülmesi mümkündür.

Duygusaldır; İnsanların anatomik yapısı gereğince duygusal olma eğilimi göstermektedirler. Belli bir kültüre bağlı insanlar zorda kaldıklarında, endişe ve korku içinde bulduklarında sahip oldukları kültürün bu endişe ve korkuyu ortadan kaldırmaya yardımcı olması nedeniyle kültür ile arasında bir duygu bağıni inşa ederler. Bireyler, genellikle, kültürlerinin sorgulanmasına duygusal tepki gösterirler. Bu nedenle bir kültürün üyeleri, o kültürün temel inanç ve değerlerini nadiren sorgularlar (Benk, 2017:5-6).

2.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültürün toplumlar tarafından kullanılmasıyla ve buldukları bölgelere göre değişiklik göstermesi nedeniyle, bu araştırmanın çerçevesini daha iyi aktarmak amacıyla, Şekil 2.1.'de değinilecek kültür sınıflandırmaları verilmiştir.



Şekil 2.1. Kültürün Sınıflandırılması

2.2.1. Genel Kültür – Alt Kültür

Bir toplumda; o topluma mensup bireylerin kabul ettiği ve benimsediği kültürün yaygınlık seviyesi ne kadar yüksek ise kabul edilen ve benimsenen kültür genel kültür olarak tasvir edilir. Bir ülke, toplum veya örgütün sahip olduğu ve olabileceği inançları, değerleri, hareket biçimleri, tutumları ve yaptırımlarının çeşitleri genel kültürü oluşturan bölümler niteliğindedir (Orhan, 2021:77).

Alt kültür; kendisini kapsayan genel kültür ile aynı değer yargılarına dayanır. Genel Kültüre bağlı bireyler ve gruplar bazında farklılık gösteren kültür alt kültürü oluşturmaktadır. Alt kültür var olan tanımlanmış bir kültürün içindeki farklı grupların oluşturduğu kültürlerdir (Konya, 1996:80-81).

Örgüt kültürü; toplumun geneline bakıldığında alt kültür olarak, örgütün sahip olduğu kültüre (çalışanlar tarafından çoğunlukla kabul edilen ve benimsenen kültür) bakıldığında genel kültür olarak ele alınmaktadır.

2.2.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür

Güçlü; kelime anlamı itibariyle önemi ve etkisi fazla olan, diğer paydaşları etkileyen, baskın olan, etki yaratan bir kavramdır. Güçlü kültürde bahsedilen bu kavramlardan oluşmaktadır. Örgüt kültüründe; örgüt çalışanlarının genel olarak kabul ettiği ve benimsediği

kültür ne kadar birey içerisinde içselleştirilmiş ve bağlılığı artırılmışsa örgüt kültürü o kadar güçlüdür. Güçlü kültüre sahip olan örgütlerde; çalışanların örgüt kültürünü sahiplenmesi ve yaşam tarzlarını bu doğrultuda değiştirmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Güçlü kültüre hâkim olan örgütler, başarıyı yakalamak, üretimi hızlandırmak, hata ve noksanları azaltmak ve verimliliği arttırmak için bünyesinde çalışan personele yatırım yapmaktadır. Yapılan ve yapılacak yatırımlar doğrultusunda bünyesinde çalışan/çalışabilecek personelin değerini arttırmakta, örgütün insan kaynağı değerini yükseltmekte, personelin eğitim ve gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu anlayışı benimseyen örgütler, personeli için planlama yaparak onlara kariyer yolları çizmekte, performansa bağlı ödül sistemi geliştirmektedir (Benk, 2017:8).

2.2.3. İdeal Kültür – Gerçek Kültür

İdeal kültür: bir örgütte yaşayan bireylerin genel birliğini ve devamlılığını sağlamak için sadece kurallar çerçevesinde oluşturulan ve birey bazında yorumlamaya kapalı norm ve değerlerdir. İdeal kültür örgütün sağlığı ve dirliği için olması gerekeni sunar. Örgüt içerisinde olan bireyleri oluşturulan ideal çerçeveye dâhil eder.

Gerçek kültür ise: bir örgütte yaşayan bireylerin genel birliğini ve devamlılığını sağlayan norm ve değerlerin gündelik hayat içerisinde kullanılması ya da bulunuş şeklidir. Örneğin, eşitlik değeri üzerinde duran bir toplumda, gerçekte açlık ve sefalet varsa ideal ve gerçek kültür arasında farklılıklar var demektir (Yıldırım K. , 2015: 17).

İdeal ve gerçek kültür; kültürde var olan uyumsuzluklar ile oluşup, kültür içindeki ayrımları açıklar. İdeal kültür, maddi ve manevi unsurların sosyal ve çevresel uyumun gelişmesine imkân veren biçimini bünyesinde barındırmaktadır. Bu kültür biçimi, madde ve manayı dengeleyen ve bunlardan birini diğerine üstün tutmayan sağlam karakterli bir bünyenin oluşmasını sağlayabilir (Orhan, 2021: 80).

2.2.4. Maddi Kültür – Manevi Kültür

İnsanların yaşamlarını devam ettirmesi maksadıyla oluşturdukları kültür olgusunun dışa vurumu maddi ve manevi olarak sıralanabilir. Toplumdaki bireyler amaçlarına ulaşmak, gereksinimlerini karşılamak, hayatta kalmak, yaşamlarını devam ettirmek, mücadele etmek ve uyum sağlamak için maddi ve manevi kültüre ihtiyaç duyarlar. Kültürün toplumdaki değişim göstermesi ile maddi ve manevi kültürde bu doğrultuda değişiklik göstermektedir. İşte bu hedefler doğrultusunda insanoğlunun üretmiş olduğu gözle görülebilen teknolojik

gelişmeler, eserler, aletler maddi kültürü, gözle görülmeyen değerler, bilgiler, inançlar, örf ve adetler, gelenekler, sosyal yaşam ve ruhsal ihtiyaçların karşılanması durumu manevi kültürü oluşturmaktadır.

Maddi ve manevi kültürü oluşturan bütünü, örgütün içinde bulunan bireylerin davranışlarını etkiler. Maddi ve manevi kültürün bazı öğelerine Tablo 2.2.'de verilmiştir:

Tablo 2.2. Maddi ve Manevi Öğeler

Maddi Kültür Öğeleri	Manevi Kültür Öğeleri
İnsan emeğinin toplumsal gelişme süreci içinde yarattığı araç ve gereçlerdir.	İnsanların birbiriyle kurduğu ilişkiler sonucu yarattığı yazılı ve yazısız kurallardır.
Toplumun herhangi bir gelişim şamasındaki teknolojik ilerlemesi, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder.	Toplumun yaşamını düzenleyen değer, yasa, gelenek, görenek, ahlâk ve inançlardır.
Okullar, fabrikalar, kitaplar, otomobil, giydiğimiz elbiseler vb. maddî kültür öğeleridir.	Dil, sanat vb. manevî kültür öğeleridir.

Kaynak: (Kılıçlı, 2021)

2.2.5. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür

Kültürün öğrenilen bir olgu olması nedeniyle, bu öğrenme zamanının belirlenmesi amacıyla bu kültür ayırımı yapılmıştır. Tablo 2.3.'te bu sonradan öğrenilen (Postfigurative), birlikte ve eş zamanlı oluşan (Cofigurative) ve önceden öğrenilen (Prefigurative) kültür ayırımının tanımları verilmiştir (Aslan, 2010:10).

Tablo 2.3. Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür Tanımları

Postfigurative	Cofigurative	Prefigurative
Sonradan öğrenilir. (Atalardan aktarılan kültür)	İnsanların beraber yaşaması neticesinde öğrenilir.	Yaşlı jenerasyonun geç jenerasyondan öğrendiği kültür biçimidir.

Geçmişten geleceğe ağır ağır öğrenilir.	Yaşlı bireylerin, yeni jenerasyona örnek bir davranış modeli oluşturmasıdır.	Yaşlı bireylerin, yeni jenerasyon tarafından oluşturulan kültürü öğrenmeleri ve kabul etmesi durumudur.
Çoğunlukla primitif toplumda görülür.		Yeni ve eski kültürün entegrasyonu olarak nitelendirilir.

2.2.6. Karşı Kültür

Karşı kültür, genel kültüre karşı alt kültürlerin örgütlenerek remi ya da resmi olmayan yollar ile karşı koymalarından meydana gelmektedir. Anlam yapısı itibariyle karşı kelimesinden yola çıkarak belli bir toplum ya da örgüt mensubu bireylerin genel çokluğu ile kabul ettiği kültüre direnen ve genel kültür ile alt kültür arasında bulunan farklılıkların fazla olmasından kaynaklı karşı kültür oluşumu daha muhtemeldir. Genel kültür ile kabul edilen değerler ve normlar, karşı kültürün değer ve normlarına zıttır.

Karşı kültürün en belirgin kaynağı bazı alt kültür unsurlarıdır. Örgütlerin yaşayabilmesi, gelişebilmesi için barındırdıkları kültürün genel kültür ile zıt olmaması gerekmektedir. Bununla birlikte toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Büte, 2021).

Kültürü oluşturan insanlar, edindikleri kültürü mensubu olduğu örgütün içerisine taşımaktadır. Bahsedilen kültürel özellikler, örgüt kültürünün oluşması, yapılanması ve şekillenmesinde rol oynayacaktır.

2.3. Örgüt Kültürü (ÖK)

Örgüt; belli bir amaç, istek, hedef doğrultusunda, bu belirtilen kavramları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturdukları topluluklardır. Örgüt kültürde, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen çalışanların oluşturduğu örgütün sahip olduğu kültürel yapısıdır. Bu kültürel yapı her örgütte farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü işletmenin, hedeflerinden, amaçlarından, misyon ve vizyonundan, ihtiyaçlarından, ilişkilerinden ortaya çıkmakta ve işletmenin başarıya ulaşması için oluşturmuş olduğu kültürün

çalışanların davranışlarını ve işletmenin şeklini etkileyen değer ve normlar bütünüdür. Örgüt kültürü birçok kavram ile bağlantılı bir olgudur. Bunlar; Etnografya, Antropoloji, Psikoloji, Siyaset Bilimi, Sosyoloji gibi birçok alan ile bağlantılıdır.

Örgüt kültürü (ÖK), toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Bir örgüt içindeki insan ve insan topluluklarının tutum, davranış, düşünce ve yaşayış biçimini yönlendiren normlar, değerler inançlar ve alışkanlıklar ile bunların iletilmesini sağlayan simge ve kurallar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel özelliklerinden etkilenecek şekilde bununla uyumlu bir şekilde yaşamını devam ettirmek amacıyla örgütün kendisinin ürettiği toplumun kültürü ile alakalı kültürel öğelerden oluşur. Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın), genel kültür olarak nitelendirilebilir (Karadeniz, 2010:27).

Örgüt kültüründe örgütün sahip olduğu değer ve normları; çalışanlara çeşitli semboller, mitler, törenler, figürler, uygulamalar, kurallar, adetler vb. yollarla aktarılması, çalışanların bu değer ve normları sahiplenmesi ve içselleştirmesi, bu değer ve normları sahiplenerek davranışlarını şekillendirmesi, motivasyonunu arttırması ve belirsizliklerini gidermesi, bu vd. yollar ile örgütün hedeflerine başarı ile ulaşması amaç edinilmiştir.

Örgüt kültürü işletmelerin (örgüt, kuruluş vd.) rekabet etmeleri ve diğer işletmelerden üstün olması kapsamında önemli bir role sahiptir. Çünkü örgüt kültürü işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda politik ve stratejik taktiklerin oluşturulmasında önemli bir role sahip olduğu gibi, bünyesindeki yöneticilere seçilen politik ve stratejik taktiklerin sisteme işletilmesi ve hayata geçirilmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Köse, Tetik, & Ercan, 2001:228). Bu tanım doğrultusunda örgüt kültürünün işletmeler üzerindeki rekabet koşullarını arttırması maksadıyla, ekonomik faktörler, çevresel faktörler, işletmenin sahip olduğu çalışanların kültürel özellikleri, bulunduğu ülkenin yönetim şekli, yönetimin aldığı kararlar v.s. örgüt kültürünün durum ve koşullara göre, değiştirilebileceği ve yenilenerek güncellenebileceği söylenebilir.

Örgüt kültürünün aynı kültür tanımlarında olduğu gibi tek bir tanımının yapılması zor olmakla birlikte kesin ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Örgüt kültürünün tanımları Tablo 2.4.'te verilmiştir:

Tablo 2.4. Örgüt Kültürü Tanımları.

	Tanım
Musa Şanal ve Özge Arıkan (Şanal & Arıkan, 2019: 371)	Örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde ortaya atılarak öğrenilen, işlevselliği nedeniyle de daha çok dikkat edilen, bu açıdan da grup üyelerine öğretilmesi istenen; doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel tasarım kayıplarının tamamı.
Mukaddes Güler (Güler, 2014:10)	Örgütün sahip olduğu üyelerin oluşturdukları topluluklar arasındaki ilişkileri, çevresel ve sosyal ilişkileri ve faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı organize ederek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün üyeleri tarafından kabul görmüş genel kültürü ve onları bir arada tutma özelliğine sahip, kurallar, tutumlar, davranışlar, değer yargıları ve normların toplamıdır.
Harun Kaya (Kaya, 2008:121)	Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama
Aysel Kaçan (Kaçan, 2020:8)	Bir örgüt tarafından dış çevreyle ile iç çevrenin entegrasyonu sırasında öğrenilen, bu entegrasyon neticesinde örgüte fayda sağlayacak olan ve bu nedenle de; örgüte yeni katılanların bu konulara ilişkin hususları doğru şekilde anlayıp, aynı şekilde akıl yürütüp düşünebilecekleri ve hissedebilecekleri bir yöntem olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünüdür

Osman Yılmaz (Yılmaz, 2020:2)	Örgüt üyelerinin ortak bir şekilde benimsedikleri gizli varsayım, değer, norm ve inançların toplamı olarak tanımlanabilir.
Türk Dil Kurumu (TDK, 2021)	Örgüt mensubu üyelerin davranışlarını ve örgütün görüntüsünü şekillendiren, semboller, simgeler, yazılar aracılığıyla öğrenilebilen ve öğretilebilen, jenerasyondan jenerasyona aktarılan, değişebilir ve güncellenebilir nitelikteki değer, inanç, düşünce ve kurallar bütünü.
Wikepeida (Wikipedia, 2021)	Örgüt içerisinde çalışmakta olan bireylerin davranışlarına rehberlik eden bir takım değer, norm ve varsayımlar bütünüdür. Örgüt kültürünün öğrenmesiyle çalışan bireylerin müşteriler ve diğer gruplar ile etkileşimini etkileyen bir olgudur.

Örgütlerin rekabet koşullarında başarıya ve hedeflere ulaşmak için oluşturduğu örgüt kültürünün bileşenleri ile çalışanların (üyeler) sahip olduğu kültürel değerlerde değişimler yaşanmaktadır. Örneğin; bir çalışanın kültüründe bulunan kıyafet tarzının, çalıştığı işletmenin prensiplerine aykırı olması gibi. Bu değişimleri ile örgüt kültürünün dayatmış olduğu norm ve değerler, çalışan personelin yaşam tarzını etkilemektedir. Çalışanlar örgüt kültürünün dışı vurumu olan kural, sembol, hikâye, ücret, politika vb. değer ve normların etkisiyle sahip oldukları kültürü değiştirme, yenileme, içselleştirme yoluna gitmektedir. Çünkü insanlar yaşamlarını devam ettirmek belli bir kültüre sahip olma çabasıdadır.

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili yapılan bu tanımlarda içerik olarak birbirine benzer noktaların bulunduğu gözlenmektedir. Ancak örgüt kültürünün her örgütte farklı olması nedeniyle tüm tanımların aynı olduğu söylenemez. Örgüt kültürü bir örgütün yaşayıp-yaşamayacağına, ilerleyip-ilerlemeyeceğine kadar uzanan örgütün her biriminde etkili olan ve örgüt için büyük öneme haiz bir kavramdır.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Kültür kavramı birçok bilim dalı tarafından incelenmiş ve inceleye devam edilen bir kavramdır. İnsan bilimi (antropoloji), budun betimi (etnografya), toplum bilimi (sosyoloji) alanlarında kullanılmakta iken, 1980’li yılların başında Yönetim ve Organizasyon alanında araştırılmaya, kullanılmaya ve geliştirilmeye başlanmıştır. 1980’li yılların öncesinde de konu edilen örgüt kültürü kavramının 1980’li yıllarda daha çok önem kazanmasının nedenlerinden biri Japon firmalarının sahip oldukları kültürün, örgüt kültürü üzerinde oluşturdukları sistemin başarıya ulaşmasıdır. Japon firmalarının bu başarısı ve Avrupa/Amerika’da ki aynı işi yapan diğer firmaların başarısız olması örgüt kültürü araştırmalarına hız kazandırmıştır (Karadeniz, 2010:30).

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Amerika’da araştırmalara konu olmuştur. 1930 yıllarında Amerika’da bulunan Harvard Business School’da görevli Elton Mayo’nun çevre koşulları ile üretim verimliliği arasındaki bağlantıyı araştırması örgüt kültürü olgusunun ilerletilmesinde başlangıç olarak varsayılabılır. Örgüt kültürü kavramı Amerikan akademik yazınlarında Pettigrew’in Administrative Science Quarterly dergisinde yayımlanan “Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken” adlı makalesi ile 1979 yılında kayıtlara geçmiştir. Ülkemizde ise örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren yayımlanmaya ve geliştirilmeye başlandığı görülmektedir (Özgüner, 2011:6).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi

Örgüt kültürü bir öğrenme, bilinçlenme, öğretme ve sistemleştirme sürecinin dinamik yapısını ifade eder. Bir örgüt kültürünün oluşturulması çevresel faktörlere bağlı olarak zaman alan ve zor bir süreçtir. Ancak örgüt kültürünün oluşmasından sonra yok olması zordur. Yapının oluşmasında asıl etkili olan kuruculardır. Kurucular her ne kadar kendi ideolojileri ve inançlarını oluşturacakları örgüt kültürü sistemine dâhil etmek istemeseler de yapı bundan etkilenecektir. Bilinçli ya da bilinçsiz olarak kurucular örgüt kültürünün oluşumuna yön vererek kurucunun hedefi, vizyonu doğrultusunda şekillenecek ve bu doğrultuda gelişecektir. Ancak örgüt kültürünün oluşturulmasından sonra devamlılığının ve gelişebilmesinin sağlanabilmesi maksadıyla çalışan personelin; kurucunun oluşturmuş olduğu örgüt kültürünü kurucunun isteği doğrultusunda şekillendirecek kendilerine özgü alt kültürlerin oluşmasını sağlaması ile mümkün olabilecektir (Karadeniz, 2010:33). Kurucunun oluşturduğu örgüt kültürünün gelişip, sürdürülebilmesi toplumun yani çalışanların birlikte çalışarak hayatlarını devam ettirmelerinin sonucunu oluşturacaktır.

Örgüt kültürünün oluşmasında çevresel faktörlerin önemli ölçüde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu yolla iç ve dış çevresel faktörlerin etkisi ile örgüt kültürü oluşacak ve şekillenecektir. İç ve dış faktörlerin örgüt kültürü oluşumuna etki eden faktörlerden bazıları Tablo 2.5.'te verilmiştir (Derici, 2021:6-7).

Tablo 2.5. Örgüt Kültürüne Etki Eden İç ve Dış Faktörler

İç Faktörler	Dış Faktörler
Örgütün pazar alanı ile üretimi faaliyetleri	Örgütün üretmiş olduğu ürünlerin tüketici karşısındaki yansımaları
Kurucuların sahip oldukları ideolojiler, değerler ve normlar	Örgütün bulunduğu yerdeki devlet ve yasaları
Kurucuların sahip oldukları ideoloji, değer ve normlar ile şekillenmiş yönetim yaklaşımları	Aynı işi yapan diğer örgütler arasındaki rekabet ve oluşacak yeni örgütler arasındaki rekabet
Örgütün alt kültürlerin oluşumuna karşı sergilediği tutum	Örgütün ürettiği ürünün pazarı ve sektörün yapısı
Kurucuların çalışanlarına sağladıkları kolaylıklar, yardımlar ve desteklerin düzeyi	Örgütün hizmet verdiği alanda bulunan toplumun kültür, inanç, değer ve normları
Kurucuların örgütün gelişmesine dayalı gerçekleşmesini beklediği çalışanların performans ve başarısına yönelik tutumları	
Çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışmasına teşvik edilmesi	
Çalışanların performans ve başarıya dayalı ödüllendirme yaklaşımı	
Örgütün sahip olduğu teknolojinin kullanımı ve çalışanlar dahil olmak üzere bilgi düzeyi	

Örgüt Kültürü iç ve dış faktörlere bağlı olarak oluşturulmakta ve dinamik yapısı sayesinde değişime uğraya bilmektedir. Örgütün başarıya ulaşabilmesi kurucuların örgüt kültürü üzerinde uyguladıkları stratejilerin iç ve dış faktörleri ile değer ve normların şekillendirilmesi ve değiştirilmesi ile ilişkilendirilebilir.

Schein (1990) örgüt kültürünün oluşmasında bazı adımların geçerli olacağını belirtmiştir (Benk, 2017:18). Bunları sıralayacak olursak; bir kişi yeni bir düşünce ve fikir ile çalışmalara başlar, Kurucu kendisi ile ortak düşünce yapısına sahip bireyler ile grup oluşturur, bu grup çalışmanın para-zaman-risk-enerji yatırımı yapmaya değer olduğu inancını taşımaya başlar. Grup para yatırımı artırarak bina, tesis ve diğer tüm kaynakları bir araya getirerek örgüt oluşturma faaliyetine başlar, kurulan örgütün diğer faaliyetlerini icra etmek üzere çalışanlar alınır ve ortak bir hedef doğrultusunda öğrenim sürecinin başladığı örgüt kültürü kurulur.

2.3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Her topluluk var olduğu andan itibaren kendisine has bir kültür oluşturur. Sahip oldukları bu kültür ise kendi topluluklarını diğer topluluklardan ayıran özelliklerini taşır. Örgüt kültüründe ise oluşturulan kültürün dışa vurumu ve diğer örgütlerden farklılaşması sahip olduğu kültür unsurlarına bağlıdır. Bilim insanları örgüt kültürü unsurlarının tanımlamasını ve maddelerini ifade ederken sahip oldukları düşünce ve yaklaşımlarına göre belirtmektedir. Bu nedenle, tıpkı kültür tanımı ve örgüt kültürü tanımlarında olduğu gibi örgüt kültürünün unsurlarını tek bir tanım ve kalıp maddelerde ifade edilememektedir. Örneğin; Pettrigrew unsurları; dil, ritüeller (adetler), mitler ve inançlar olarak ele alırken Meek; mit, sembol, adet ve düşünce sistemleri olarak ifade etmektedir (Erdem, 2009:37). Örgüt kültürü unsurlarına daha geniş kapsamlı bakacak olursak literatürde yer alan örgüt kültürleri unsurlarının bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

2.3.3.1. Semboller

Örgüt kültürünün sahip olduğu değer, norm, inanç vd. öğelerin daha net ve anlaşılır bir seviyede aktarılması için timsallerin dışa vurumu olarak ifade edilebilir.

Belirli bir mesajı iletmek, aktarmak için örgütün sahip olduğu ve örgüt kültürü içerisinde kullanılan yapıların şekli, fiziksel görünümleri, tasarımları, kıyafetleri, logosu, ürün tasarımları, kullandığı ambalajlar vb. maddesel unsurlar sembol olarak nitelendirilebilir (Büte, 2021). Bu sembol unsurları iş görenlerin çalışma azmini ve statüsünü temsil etmektedir. Örgüt içerisinde yeni katılacak iş görenlerin daha hızlı uyum sağlayarak, adapte olmasını kolaylaştırır. Öğrenme

seviyesini arttırarak zaman tasarrufu sağlar. İş görenlerin çalışma performansına dayalı verilen rozet, arma, işaretler üyelerin herhangi bir maddi getiri sağlamasa da üyelerin ona ulaşmaları için gayret göstererek onları motive ettiği görülmektedir. Bu yolla iş görenler arzu ettikleri mevki ve kıdemlere ulaşma konusunda da motive edici rol oynamaktadır. Örgütün kullandığı bu semboller bir bütün halinde kurucuların oluşturduğu değer ve norm bütünün şekillenmesini sağlamaktadır.

2.3.3.2. Kahramanlar ve Liderler

Örgütün sahip olduğu değer ve normları benimseyerek diğer çalışanlara rol model olan ve örgüt kültürünü kendi üzerlerinde somutlaştırarak diğer çalışanların örnek aldığı kişilerdir. Bu kişiler örgüt içerisinde bir değil birden fazla olabilmekle beraber yaşayan/ölü ya da hayali kişilerde olabilmektedir. Örgüt için ideal özelliklere sahip, örgüte katkıları fazla olan, katkıları nedeni ile örgüt içerisinde sembolleştirilmiş ve örgütü zafere taşımış kişilerdir.

2.3.3.3. Varsayımlar ve İnançlar

Varsayımlar ve inançlar iş görenlerin zihinlerinde yerleşmiş örgütsel yaşama ait doğru, anlamlı, olanaklı ya da yanlış, anlamsız, olanaksız gibi ön kabullerini kapsayan doğrular bütünü olarak ifade edilebilir. Daha çok kişiler üzerinde derin bir zihinsel yerleşime sahip olmaları nedeni ile kültürel değişime bir direnç göstermektedir. Örgüt kültürü içerisinde kültürel değişime direnç göstermesinden dolayı, örgüt kültüründe bir değişim yapılacaksa çalışanların sahip oldukları varsayımlarının doğru olarak analiz edilmesi gerekmektedir.

2.3.3.4. Değerler

Her örgütün kendisine has olan bir değer algısı bulunmaktadır. Bu değerler örgüt içerisinde neyin doğru olduğunu, nelerin kabullenebilir olduğunu, hangi davranışların iyi, olumlu ve istenilen olduğunu belirtir. Değerler üyeler ve toplumlar için doğruyu kurallar şeklinde ortaya koyar. Ortaya koyulan bu kurallar örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır (Özkalp, 1999:438).

Genel bir ifadeyle değerler bireylerin sergiledikleri ve sergileyecekleri davranış ve tutumlarda bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ölçütler bireylerin temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt bazında değerler ele alındığında; örgüt içerisinde nelerin kabul edilir, nelerin kabul edilemez olduğunun çalışanlar tarafından benimsenen inançlardır. Örgüt üyelerinin nesne, eylem ve bireyleri iyi ya da kötü biçimde karşılaştırmada ölçüt olarak

karşımıza çıkmaktadır (Şişman, 2002:93). Değerler her örgütte farklı algılanacağı gibi, bir örgütün değerleri diğer bir örgüt için önemli olmaya bilir. Değerler sahip olduğu örgüte hastır.

Bireylerin değer tutumlarına verdikleri önem ve öncelik derecesi her bireyde farklılık göstermekle beraber, bireyin içinde yaşadığı toplumun değere verdiği önem derecesine göre de büyük ölçüde şekillenir. Değerler bireysel bazda bireysel performans ve davranışları etkilerken, örgütsel bazda örgütlerin iş performansını, ekonomik düzeyini ve sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyini belirleyici bir rolü bulunur (Ergün, 2003:19).

2.3.3.5. Normlar

Bireylerin tavır ve hareketlerini belirleyen fikirler, kurallar ve standartları normları oluşturmaktadır. Bir örgüt içindeki tüm üyelere sahip oldukları değer yansıması olarak paylaşılmakta olduğundan kolektif bir yapıya sahip olan normlar, örgüt içindeki üyelerin ilişkilerini düzenlemekte ve hareketlerine yön vererek örgüt kültürünü geliştirmektedir (Pehlivan, 2001:53).

Örgüt içerisinde veya toplumsal yaşantılarda bireylerin uyguladıkları hangi davranışın doğru-yanlış, iyi-kötü, uygun-uygun olmayan ya da hoşgörülen – hoşgörülmeyen olduğu ilgili saip oldukları varsayımlar ve beklentiler olan normlar, bireylere toplum ya da örgüt içerisinde nasıl davranmasını gerektiğini belirten ve yol gösteren bir araçtır. Genel olarak tüm bireyler tarafından uyulması istenilen kurallar olarak ifade edilen normlar genellikle yazılı olmamaktadır. Örgüt içinde hikayeler, efsaneler ile jenerasyondan jenerasyona atarılmakta olan normlar, örgüt üyeleri tarafından norm dışı bir hareket sergilediklerinde görecekları tepki ve davranışları önceden üyelere aktarmaktadır. Bu nedenle normlar örgüt üyelerinin sergiledikleri ve sergileyecekleri tutum ve davranışlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütün sahip olduğu normalara tüm üyelerin uymaları beklenir. Ancak bu normlara aykırı tutum ve davranış sergileyen üyelere grup tarafından tepki gösterilmekte ya da üst amirleri tarafından cezalandırılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003:47).

Normlar kurucular tarafından istenilen ve örgütün belirlediği kuralların yapılması için istenilen tutum ve davranışlardır. Örgüt üyelerinin neyi yapıp neyi yapmayacakları, nasıl davranıp nasıl davranmamaları gerektiği gibi herşey normların kapsamı içindedir.

2.3.3.6. Dil

Kültürün jenerasyondan jenerasyona aktarılması kapsamında dil büyük bir öneme haiz olup kültürün ana temellerini oluşturmaktadır (Şatır, 1998:43). Kültür büyük ölçüde dil sayesinde paylaşılır ve aktarılır.

Örgütlerin kendi içlerinde ve örgüte has bir dil oluşumu vardır. Örgütte kullanılan sözlü, yazılı ve örgüt üyelerinin kullandığı şakalar, selamlaşmalar, küfürler, mecazlar vb. örgüt içerisinde ki her türlü iletişim kapsamını dil karşılamaktadır. Örgüt içinde kullanılan bu dil örgüt üyeleri tarafından bu yöntemlerle anlaşılmakta ve paylaşılmaktadır. Örgüte yeni katılan bir üyenin ya da örgüt üyesinin bu dili öğrenmesi örgüt kültürünü kabul etmesi anlamına gelir. Buda örgüt üyeleri ile örgüt arasında bir psikolojik bağ oluşturur. Bu dilin öğrenilmemesi ve kabullenilmemesi örgüt üyeleri tarafından birbirlerinden yabancılaşma durumunu ortaya çıkarır (Gürgen, 1997:160).

2.3.3.7. Seremoniler ve Törenler

Seremoni ve törenler bir örgüt ya da topluluk için özel olaylardır. Örgütün ve üyelerinin önemseydiği, anlamlandırmak istediği ve değerini göstermek istediği olaylara bağlı olarak icra edilmektedir. Belirli bir amaca hizmet etmek, bir mesajı aktarmak planlı, ayrıntılı bir sosyal faaliyet olarak nitelendirilir. Törenlerin düzgün biçimde hazırlanması önem arz etmektedir. Çünkü yapılacak tören ve seremoniler katılımcılar tarafından örgütün sahip olduğu kurumsallığı, inançlarını, değerlerini, normlarını ve boyutlarını anlamalarını ve kanaat sahibi olmalarını kolaylaştıracaktır (Şatır, 1998:49).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003:152):

Statü Töreni; Bireylerin sahip oldukları statülerdeki değişimi belirtir. Örneğin; Şehit-Gazi Yemekleri.

Teşvik Törenleri; Bireylerin çalışma performansına dayalı olarak sergiledikleri başarıların desteklenmesidir. Örneğin; Belirli bir dalda askeri başarı sağlamış kişilere rozet verilmesi.

Yenileme Töreni; Örgütün gelişip yaşamını sürdürebilmesi için öğrenme ve başarıyı cesaretlendirmesidir. Örneğin; örgüt içinde eğitim merkezlerinin kurulması.

Bütünleşme Törenleri; Örgütte yer alan farklı grupların birleştirilerek, daha geniş ve daha büyük bir örgüt olma isteğidir. Örneğin; Geleneksel olarak düzenlenen piknik, altın töreni, yemekler.

Çatışmayı Azaltıcı Törenler; Örgüt içerisinde görüş ayrılıkları, kişisel sebepler vs. ile ortaya doğal olarak çıkan çatışmalar ve anlaşmazlıkların giderilmesi hedeflenmiştir. Örneğin; Örgüt üyelerinin yaptığı şikâyet başvurularının değerlendirilmesi, dinlenmesi, yapılan yıllık anketlerin toplu değerlendirilmesi.

Derece İndirme; Örgütün üyelerinden bazılarının örgütün sahip olduğu değer ve normları uygulamakta, benimsemekte başarılı olmayan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin; bir üyenin örgütün istediği çalışma hedefini gerçekleştirmediğinde ya da etik ve ahlak davranışlarına uymayan bir hareket sergilediklerinde cezalandırılması, değiştirilmesi ya da statüsünün düşürülmesi.

2.3.3.8. Adetler

Bireyler yaşadığı toplum içerisinde geçmişten gelen kazanımlar ile günlük davranış ve hareket usulleri ile yaşama tarzlarını biçimlendiren kurallar, toplum bireyleri tarafından kabul görebilerek kalıplaşmış ve yerleşmiştir. Bireyler bu kalıplaşmış kurallara uyar ya da toplum tarafından baskı görebilerek kabullendirilmek zorunda bırakılır. Bu kurallar bulunduğu toplum ya da örgüte göre kendiliğinden oluşup kendiliğinden yok olmaktadır. Bu kurallar adetler olarak nitelendirilmektedir. Örgüt içerisinde gelenekler ve programlanmış günlük faaliyetleri kapsayan adet kuralları örgüte aidiyet ve bağlılık duygusunu pekiştirir, örgütün temel değerlerini anlamlaştırmayı kolaylaştırır ve örgüt üyelerinde oluşabilecek çeşitli dalgalanmaların önüne geçer (Erdem F. , 1996:45). Adetler yazılı olmayan kurallar olmasına rağmen topluluk ya da örgüt içerisinde işlerin nasıl yapıldığını günlük ve sürekli olarak tekrarlanan tutum ve davranışlar ile aktarırlar.

2.3.3.9. Mitler

Mit, bir topluluk ya da örgütün sahip olduğu değer, tutumlar ve tanıtım kanallarını yerinen oturtan bir iletişim aracıdır. Bir örgütün kurucularına, liderlerine, değer ve tutumlarına ilişkin ilginç vaka ve öyküler zaman içerisinde belirli bir anlam ve mesaja dönüştüklerinde mitleşmektedirler. Ayrıca örgütün sahip olduğu değer ve tutumlar örgüt üyeleri tarafından eyleme dönüştürüldüğünde mitleşebilmektedir. Mitlere yüklenen mesaj ve anlam doğrultusunda pozitif ve negatif olabilmektedir. Örgüt üyeleri kendilerini örgüte ait

hissedebildiklerinde pozitif, örgüt içerisinde gruplaştıklarında ise negatif mit olabilmektedir (Uçkun, 1999:26).

2.3.3.10. Hikâyeler ve Efsaneler

Örgüte üyeleri ve yeni katılacak üyelerin örgütün sahip olduğu değer ve tutumlarını benimsemeleri ve örgüte uyum sağlamalarını kolaylaştıran hikâye ve efsaneler, örgüt kültürü için öneme haiz, genellikle geçmişte yaşanmış veya geçmişe yönelik olayların, mübalağa edilerek topluluk ya da örgüt içerisinde aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcısı öğelerdir. Hikâye ve efsaneler tümüyle doğru olsun ya da olmasın örgütün güncel durumu ile geçmişteki durumu arasında bir bağ kurarak köprü görevi görmektedir (Çınar, 2000:50). Bu yolla örgüt üyeleri ve örgüte yeni katılacak üyelerin örgüt içerisindeki sergileyecekleri davranışlara temel olmasını sağlayacaktır.

Gordon'a göre örgütsel değer ve normların yayılması ve yerleşmesinde örgütün kahramanları ve sembollerini canlandırarak yardımcı olan hikaye ve efsaneler örgüt kültürü hakkında önemli bilgiler verir (Çelik, 2000:50).

2.3.4. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları birçok bilim insanı tarafından ele alınmış olup, net olarak boyutları kesin olarak belirlenmemiştir. Örgüt kültürleri arasındaki farklılıkları belirlemek ve örgüt kültürünün araştırılması için bazı boyutlara ihtiyaç duyulmuştur. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara esas olmak üzere örgüt kültürü boyutlarının örgüt kültürü tiplerine etki ederek, farklılaştığı görülmektedir.

Örgütlerin sahip olduğu örgüt kültür içerisinde tanımlanabilen, ölçülebilen, örgütler arasında farklılık/değişiklik gösterebilen, net ve belirli boyutların bulunması gerekmektedir. Örgüt kültürü boyutlarını inceleyecek olursak (Sönmez, 2016:56-57);

Kişisel İnisiyatif; Örgüt üyelerinin örgüt içindeki sorumluluk, serbestlik, bağımsızlık ve özgürlüklerin derecesi.

Risk Alma Boyutu; Örgüt üyelerinin örgüt yönetimini ne derecede risk almaya teşvik ettiğinin, örgüt üyelerinin ne derecede yatırımcı, girişimci ve risk almayı göze alacak şekilde motive edildiği boyuttur.

Yön Boyutu; Örgüt yönetimi tarafından ortaya koyulan hedef ve amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerinden beklenen performans seviyesidir.

Bütünleşme Boyutu; Örgüt içerisinde farklı alanlarda çalışan grupların/birimlerin eşgüdümlü ve koordineli olarak çalışmasının teşvik edilme derecesidir.

Yönetimin Desteği Boyutu; Örgüt içindeki yapılanmaya dayalı üstlerin astlarına vermiş olduğu yardım, destek ve iletişim seviyesidir.

Kontrol Boyutu; Örgütün sahip olduğu kurallar, standartlar, değerler ve normların örgüt üyeleri tarafından uygulanıp uygulanmadığının örgüt yöneticileri tarafından denetlenmesidir.

Kimlik Boyutu; Örgüt üyelerinin örgütü bir bütün olarak görme ve tanıma seviyesidir.

Ödül Sistemleri Boyutu; Örgüt üyelerinin çalışma performansına dayalı olarak somut ölçütler üzerinden verilen ödüllerin seviyesidir.

Çatışmalara Gösterilen Tolerans Boyutu; Örgüt üyeleri arasında çıkan tartışmaların ne derecede tolerans edildiği ile üyelere sunulan açık eleştiri ve mücadeleye göstermiş olduğu tolerans seviyesidir.

İletişim Boyutu; Örgüt otoritesinin hangi sınırlılıklara sahip olduğunu, üyeler arasındaki iletişim şeklinin seviyesini ve hiyerarşik sistemde iletişimin sınırlılıklarıdır.

2.3.5. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar

Örgüt kültürü oluşum aşamasında birçok husustan etkilenmektedir. Bu etkiler sayesinde örgüt kültürü kendi kişisel karakterini kazanmaktadır. Örgüt kültürü ile ilişkili olan ve oluşumuna etki eden kavramların bazıları aşağıda incelenmiştir.

2.3.5.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi İlişkisi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları birbiri ile karıştırılan kavramlar olmakla beraber aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Davranışları belirleyen inanç, değer ve tutumları sistemi olan örgüt kültürü, örgüt iklimi kavramının da temelini oluşturmaktadır. İklim bireylerin tutum ve davranışları ile sergiledikleri nitelikleri gösterir. Örgüt iklimi ise deneysel gözlem ve dış gözleme dayanır (Çalık & Ereş, 2006:42). Örgüt yöneticilerinin resmi/gayri resmi davranışları, örgütün formel yapısı ve çevresel etkenlerin örgüt üyelerinin tutum, davranış, inanç ve değer yargılarındaki görülen subjektif etkiler, örgüt iklimini oluşturmaktadır (Ertekin, 1978:34).

Örgüt iklimi örgüt üyelerinin temel tutum ve davranışlarını oluşturan, ortama sahip olan psikolojik atmosferdir. Örgütün sahip olduğu iklim güven veriyorsa, çatışmalar az oluyorsa

üyelerin işten doyum oranını arttırarak çalışma koşulların iyi olduğunu gösterir (Sökmen, 2010:214). Örgüt iklimi; örgüte üyelerin bulunduğu çalışma otamlarının sahip olduğu iklim atmosferinin iyi olması üyelerin çalışma performansını, iş doyumunu ve mutluluğunu arttıracağı gibi iklim atmosferinin kötü olması işten ayrılma, mutsuz çalışma ortamı ve zorunluluktan çalışma gibi sonuçları doğuracaktır.

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklılar Tablo 2.6.'da verilmiştir (Erdem O. , 2009:17).

Tablo 2.6. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Farklılıklar

Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Ana ilkeleri Sosyoloji ve Antropoloji ile ilgilidir.	Ana ilkeleri Psikoloji ile ilgilidir.
Örgüt içerisinde olması istenilen örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına yön veren değer ve inançlar bütünü.	Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde kendi algı ve inançları doğrultusunda oluşturduğu atmosfer.
Örgüt üyelerinin ortak paylaştığı değer, tutum, düşünce ve davranış biçimlerini kapsar.	Örgütün sahip olduğu yapının örgüt üyelerince algılama seviyesi ve doyum durumunu kapsar
Örgüt yöneticilerince istenen ve geçmişe dayanan yargılardan dolayı yavaş değişime uğrar.	Örgüt gerçekleri ve durumları karşısında güncelliği ifade ettiğinden hızlı değişime uğrar.
Araştırmalarda genellikle nitel yöntemler ele alınır.	Araştırmalarda genellikle nicel ve varsayımlar ele alınır.

2.3.5.2. Örgüt Kültürü-Örgüt Kimliği İlişkisi

Örgüt üyelerinin örgüte aidiyet duygusunu geliştirmek, örgüt ile üye arasında bağları kuvvetlendirmek, örgütün akılda kalıcılığını arttırmak, etkili bir kurum imajı oluşturmak ve örgütün ne yaptığı, nasıl yaptığı ile kim olduğunu aktarmak örgüt kimliği ile sağlanmaktadır.

Örgüt kimliği örgütün sürekli olarak iletişim ve etki halinde bulunduğu iç ve dış çevrede yaratmak istediği kaliteli ve arzulanan imajı oluşturmaya yönelik çalışmalardır. Örgütün kullandığı renkler, logo, amblem, rozet gibi görsel unsurlar ile adetler, törenler, gelenekler, mitler, hikayeler örgüt kimliğini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü ise imaj yerine örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturduğu çalışmalardır (Ataman, 1995:54). Örgüt kimliği örgüt kültürünün bir paydasıdır. Örgütün kültürü ile örgüt kimliğinin senkronizasyonu başarıyı yakalamak için önemlidir. Eğer iki kavramlar arasında bir farklılık gözlemlendiğinde örgüte olan inanç ve güven olumsuz yönde etkilenecektir.

2.3.5.3. Örgüt Kültürü-Örgütsel İmaj İlişkisi

Örgütsel imaj iç ve dış çevrenin örgütü nasıl gördükleri, nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Örgütler rekabeti sağlamak, kalıcılığı yakalamak, rakiplerinden farklı olmak ve insanların zihinlerinde yer etmek için çeşitli logo, sembol, tek tip kıyafetler ve sağladıkları hizmet kolaylığı ile imaj oluşturmaktadır. İletişim çağı olan günümüzde örgütler akılda kalıcılığı ve potansiyel müşterilerle çekmek için çeşitli reklam stratejileri ile insanların gözünde imaj oluşturmaktadırlar (Okay, 1998:51).

Bir örgütün belirlediği amaçların, hedeflerin ve planların algılanması olarak tanımlanan örgütsel imaj, örgütün ürünlerini yönetimini, hizmetini, dünya üzerindeki ve bulunduğu topluluktaki faaliyetlerini ve iletişim tarzını desteklemektedir.(Barutçugil, 2004:67) Bu yolla örgüt kültürü ile örgütsel imajın arasında yakın bir ilişki bulunmakla birlikte bu imaj örgüt üyelerinin motivasyon, çalışma performansı ve örgüte bağlılığına etki etmektedir.

2.3.6. Örgüt Kültürünün Sınıflandırması

Örgüt kültürü kavramını inceleyen birçok model ve yaklaşım bulunmakta olup, örgüt kültürünü açıklamada farklı bakış açısı ile konuya değinilmiş model ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgüt kültürünün sınıflandırmasında net bir tanım olmadığı gibi, bilim insanlarının örgüt kültürüne bakış açısı ile farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bazı model ve yaklaşımlar aşağıda incelenecektir.

2.3.6.1. Geert Hofstede'nin Sınıflandırması

Birbirinden farklı kültürler üzerinde yapılan araştırmalar içerisinde en kapsamlı olanlardan biri Geert Hofstede'in sınıflandırmasıdır. 1980 yılında kırk ve üzeri ülkede yaptığı araştırma ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma,

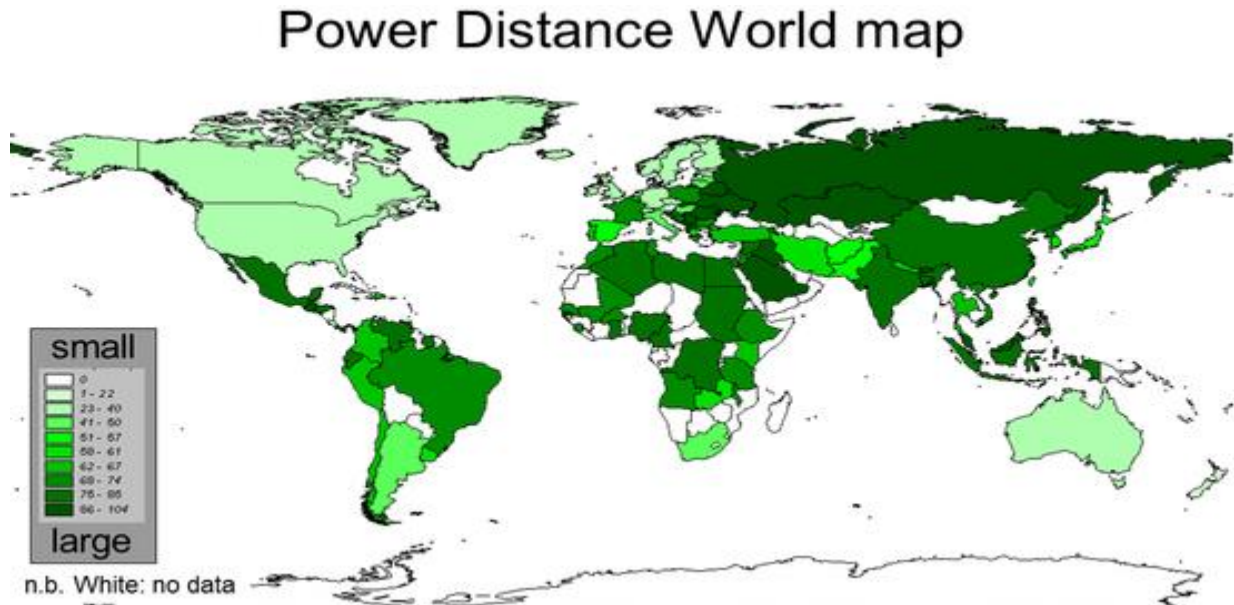
bireyselliğe karşı kolektivizm ve erkek değerlere karşı dişi değerler olarak dört başlık altında incelememizi sağlamıştır (Şeker, 2016:14-15).

2.3.6.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi örgüt üyelerinin ve örgüt üyeleri içerisinde diğer üyelere göre daha az güce sahip olan üyelerin, güçlerin örgüt içinde eşit olarak dağıtılmadığına inandıkları anlamını taşımaktadır. Bir toplumda daha güçlü olan kişilerin sözleri dinlenerek, koşulsuz yerine getirilmesi durumu ve söz konusu toplum tarafından bu duruma inanılması o ülkede yüksek güç mesafesinin olduğu anlamına gelmektedir (Mutlu, 1999:310).

Güç kültürü örümcek ağı gibi merkezden dışarı doğru değişim gösteren bir yapı şeklindedir. Merkezden oluşturulan ağ çizgileri genişledikçe kaybolur ve etkisini yitirir. Güç mesafesinde bu çizgiler gücü ve etkiyi simgeledikleri varsayıldığında, merkezden uzaklaşıldığında güç, etki ve yetkinin azaldığı görülür. Güç kültürü üst yönetim, küçük işletmeler ve askeri düzende daha sık görülür (Ataman G., 2002:57). Önemli işlerin acele ile yapılmasının hayati önem taşıdığı işletmelerde güç mesafesi işletmeyi karlı çıkarır ancak kalitede düşüşler meydana gelir.

Geert Hofstede'in güç mesafesi tanımını daha iyi kavrayabilmek için yaptığı çalışmaların neticesinde güç mesafesi iklim haritası oluşturmuştur. Bu harita şekil 2.2.'de verilmiş olup, ülkemizin de yüksek güç mesafesine sahip olan ülkeler arasında yer aldığı görülmektedir.



Şekil 2.2. Hofstede Güç Mesafesi İklim Haritası

Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

Geert Hofstede'in düşük ve yüksek güç mesafesi karşılaştırmalı boyutları Tablo 2.7.'de incelenmiştir.

Tablo 2.7. Güç Mesafesi Boyut Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Tüm bireyler birbirleri ile bağlantılıdır	Toplumun çok azı bağımsızdır. Büyük çoğunluğu ise bağımlıdır.
Toplum içerisindeki eşitsizlikler minimuma indirilmelidir.	Toplumda eşitsizlik düzeni olmalıdır.
Sosyal ilişkiler dikkatli ele alınmalıdır	Statü, kısıtlamalar ile dengelenmelidir.
Herkes eşittir.	Bireyler sahip oldukları güce ve statüye göre sınıflandırılır
Güçlü veya güçsüz tüm bireyler birbirine bağlıdır.	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağlıdır.
Gücün kullanımı yasal olmalı ve sorgulanmalıdır.	Güç toplumun temel gerçeğidir ve sorgulanması söz konusu değildir.
Herkes eşit haklara sahiptir.	Güce sahip olanların ayrıcalıkları vardır..
Toplum içerisindeki eşitsizlik asgariye çekilmelidir.	Toplumda herkesin belirli bir yeri olan eşitsizlik düzeni olmalıdır.

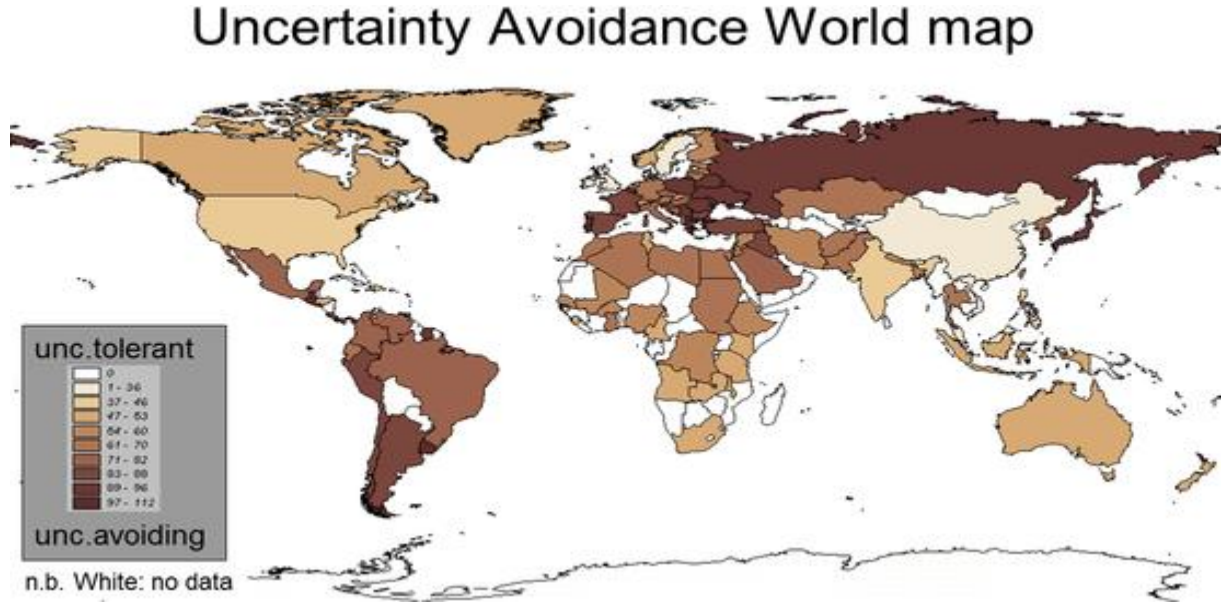
Kaynak: (Karadağ, 2020: 47-48)

2.3.6.1.2. Belirsizlikten Kaçınma (Sakinme)

Geert Hofstede'in bu boyutunda üyelerin belli olmayan, tam açıklanmamış, yapılandırılmamış ya da kesinleşmemiş durum ve olaylara ne seviyede tepki verip uyum sağlayabildiklerini anlatan zihinsel ve yapısal olguları incelemiştir. Resmi kurallar, denetim sistemi, prosedürler, planlar, uzmanlık ve kariyere verilen önem, bireylerin risk alma seviyesi,

çoğunluğun düşüncelerine karşı olan düşüncelere anlayış gösterme seviyesi, belirsizlikten kaçma seviyesi yüksek ya da düşük olan kültürlere göre değişiklik gösterir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda Şekil 2.3.'te verilen iklim haritası oluşturulmuştur.



Şekil 2.3. Belirsizlikten Kaçınma İklim Haritası

Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

Geert Hofstede'in belirsizlikten kaçınma boyutları Tablo 2.8.'de incelenmiştir.

Tablo2.8. Belirsizlikten Kaçınma Boyutları

Topluluk Düzeyinde Belirsizlikten Kaçınma		Yönetsel Açıdan Belirsizlikten Kaçınma	
Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Belirsizlik vardır ve kaçınılmazdır.	Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılması gerekir.	Faaliyetlerde esnek yapılaşma.	Faaliyetlerde katı yapılaşma.
Stres düşük düzeydedir, duygular gizlenmemelidir.	Stres yüksek düzeydedir.	Daha az yazılı kurallar.	Daha fazla yazılı kurallar.

Karmaşık durumlar rahat karşılanabilir ve riske girilebilir.	Karmaşık durumlar önlenir ve riskten kaçınılır.	Uzmanlaşmaya az önem verilmesi.	Uzmanlaşmaya daha fazla önem verilmesi.
Kurallar esnektir.	Kurallar katıdır.	Yöneticiler çalışanlara yöneliktir.	Yöneticiler görevlere yöneliktir.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.	Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar.	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar.
İnsanlar öğrenme ve tartışmaya dönüktür.	İnsanlar düzene ve doğru cevaplara dönüktür.	Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir.	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür.
Kurallar gerektiği kadar vardır.	Gerekli olmasa da kurallar vardır.	Yöneticiler her şeyi bilmeyebilirler.	Yöneticiler her şeyi bilmelidir.
Dakiklik ve titizlik öğretilmelidir.	Dakiklik ve titizlik doğal insan davranışıdır.	Değişime direnç azdır.	Değişime yüksek direnç vardır.
Tembellik yaparken rahatsızlık duyulmaz.	Devamlı meşguliyet tutumu vardır.	Çatışmanın doğallığı vurgulanır.	Çatışma istenmeyen bir durumdur.
Birçok doğru olabilir.	Tek doğru vardır.	Başarı ve ait olma duygusu motive eder.	Güvenlik ve fiziki imkânlar motive eder.
Genç insanlara yönelik olumlu tutum vardır.	Genç insanlara yönelik olumsuz tutum vardır.	Astlara yetki devri yapılabilir.	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatifi kontrol altında tutulmalıdır.

		Yüksek iş tatmini vardır.	Düşük iş tatmini vardır.
		İşgücü değişimi yüksektir.	İşgücü değişimi düşüktür.

Kaynak: (Gültekin, 2013: 123-124)

Bu bilgiler doğrultusunda ülkemizin yüksek belirsizlikten kaçınma boyutunda olduğu görülmektedir. Yüksek belirsizlikten kaçınma kültüründe yaşamın şekillendirilebilmesi için kurallara ihtiyaç vardır ve stresin yüksek olması nedeniyle bireyler yazılı kuralların olması eğilimindedir. Düşük belirsizlikten kaçınma kültüründe ise yazılı kurallara eğilim az olmakla birlikte stres seviyesi düşük olduğundan tahammül seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

2.3.6.1.3. Bireyselliğe Karşı Kolektivizm

Bireysellik kelime anlamından da anlaşılacağı gibi bireyin kendisini düşünmesi, ait olduğu gruptan ya da örgütten kendini üstün görmesi olarak tanımlanabilir. Bireylerin kendi kişisel ihtiyaçlarının mı yoksa grubun ihtiyaçlarının mı daha önemli olduğu ile alakalıdır. Bireysellik özellikleri yüksek olan kişiler kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli gördüklerinden bu topluluklarda insanlar bağımsız hareket ederler. Bireysellik özellikleri düşük toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce üye oldukları örgütü düşünürler (Taşçıoğlu, 2010:20-21).

Kolektivist ve bireysel toplumlara ait bazı özellikler Tablo 2.9.'da incelenmiştir.

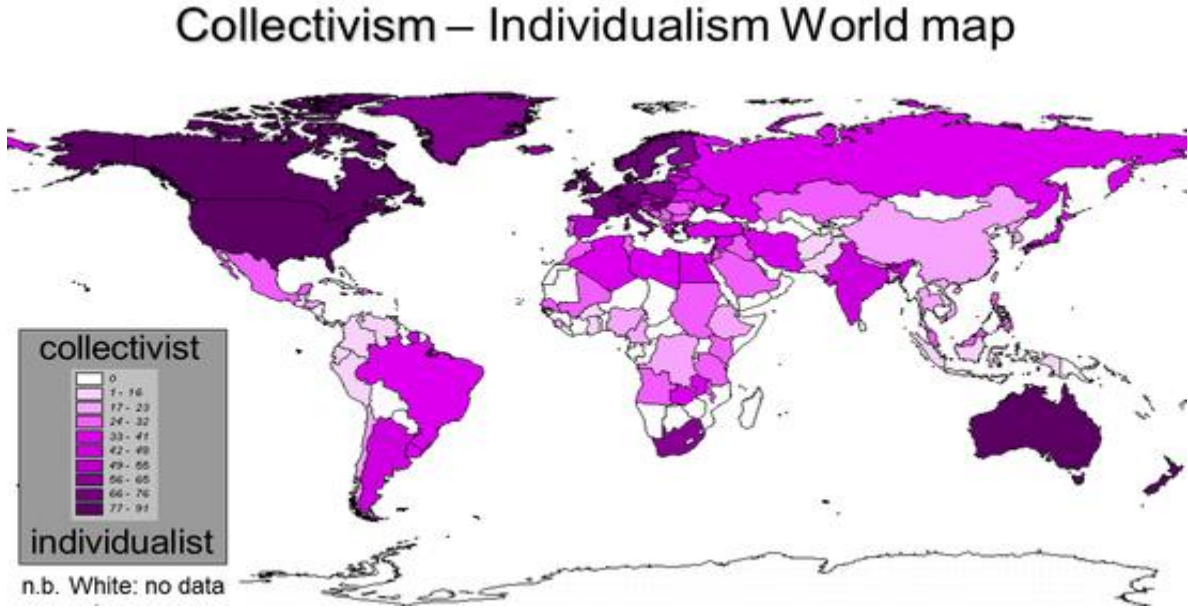
Tablo2.9. Kolektivist ve Bireysel Toplumlara Ait Özellikler

Kolektivist	Bireysel
Kişiler ait oldukları toplum içinde doğarlar ve ihtiyaçları toplum tarafından karşılanır	Kişiler kendi başının çaresine bakmalıdır.
Biz” bilinci vardır.	“Ben” bilinci vardır.
Topluluk tarafından benimsenen kurallara önem verilir.	Kişisel düşünceye önem verilir.
Diğerleri, başka gruplar ya da grup dışı olarak görülür.	Diğerleri, başka bireyler olarak görülür.

Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl olacağıdır.	Eğitimin amacı öğrenmenin nasıl öğrenileceğidir.
İlişkiler, görevlerden üstün gelir	Görevler, ilişkilerden üstün gelir.

Kaynak: (Özçağlar, 2016:38-39)

Kolektivist ve bireysel boyut ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda Şekil 2.4.'te verilen iklim haritası oluşturulmuştur.



Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

Bu bilgiler ışığında, ülkemiz orta seviyede kolektivist ve bireysel boyut iklim haritasına sahiptir. Örgütlerde kolektivist bir değer yargısı hâkim ise örgüte duygusal bağlılıklar gelişir. Bireysel değer yargılarına sahip örgütlerde ise kar gütmeye dayalı bağlılıklar gelişir.

2.3.6.1.4. Erkek (Eril) Değerlere Karşı Dişil (Dişil) Değerler

Bir sosyal çevrede hakim olan değer yargılarının vasıflarına ilişkindir. Bir toplumun eril ya da dişil olduğunu anlamak bu değer yargılarını incelemekten geçmektedir. Topumda para arzusu, meteryalist eğilimler, cesaret durumu egemen değerler ise ve insana verilen önem ikinci planda kalıyorsa bu topluma eril, insani ilişkilere ve insana önem veriliyorsa dişil toplumdan söz etmek mümkündür (Sargut, 2001:174).

Eril ve Dişil toplumda cinsiyetlere yüklenmiş rol sınıflarını belirtmektedir. Erilliğin hâkim olduğu topluluklarda iş stresi fazla, rekabet ve başarıya önem verilir ve kadın çalışanlar düşük ücretli olarak çalıştırılmaktadır. Dişiliğin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek ücretle çalışan kadınlar, az iş stresi ve işbirliği ile iş güvenliği ön plana çıkmaktadır (Şeker, 2016:19).

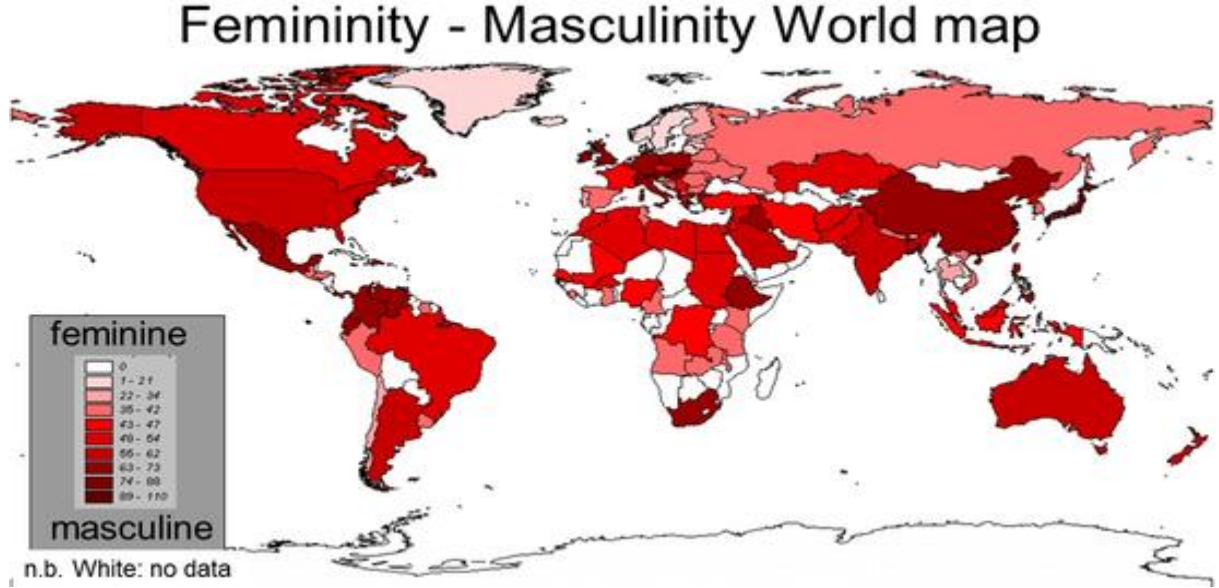
Geert Hofstede'in erillik ve dişilik değerler boyutu Tablo 2.10.'da verilmiştir.

Tablo 2.10. Erillik ve Dişilik Boyutu

Eril Değerler	Dişil Değerler
Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal rol farklılaşması yüksektir.	Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal rol farklılaşması düşüktür.
Erkekler mutlaka iddialı ve hırslı olmalıdır ve kadınlar da olabilir.	Erkekler ve kadınlar mütevazı ve şefkatli olmalıdır.
İş aileden önce gelir.	Aile ve iş yaşamı arasındaki denge vardır.
Güçlüler için hayranlık duyulur.	Güçsüzlere karşı bir sempati duyulur.
Babalar gerçeklerle, anneler duygular ile ilgilenir.	Hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygular ile ilgilenir.
Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; erkekler kavgaya kavga ile karşılık vermelidir ancak kızlar kavga etmemelidir.	Hem erkekler hem de kızlar ağlayabilir, ancak her ikisi de kavga etmemelidir.
Aile büyüklüğüne babalar karar verir.	Çocuk sayısına anneler karar verir
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda görev yapan az sayıda kadın vardır.	Siyasi pozisyonlarda görev yapan seçilmiş birçok kadın vardır.
Din, Tanrı ya da tanrılara odaklanır.	Din, insanlara odaklanır.
Cinsellik hakkında ahlaki tutumlar vardır.	Cinsellik hakkındaki olgusal tutumlar vardır.

Kaynak: (Temtek,2019:46)

Erillik ve Dişilik boyutu ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda Şekil 2.5.'te verilen iklim haritası oluşturulmuştur.



Şekil 2.5. Dişilik ve Erillik İklim Haritası

Kaynak:<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

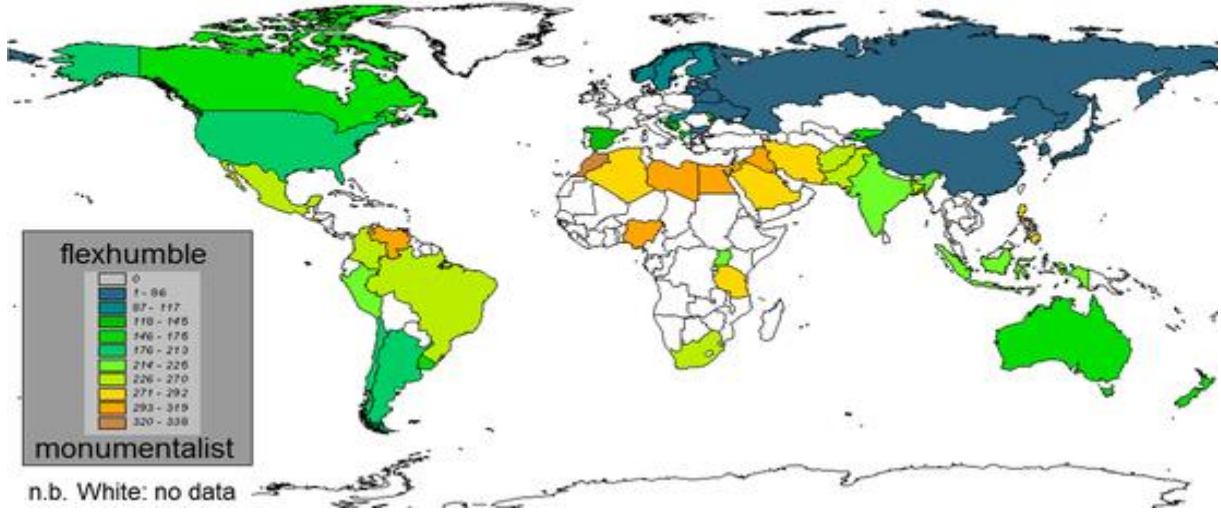
Erillik derecesi yüksek olan topluluklarda erkek ve kadınlara verilen değerler arasında büyük bir fark bulunmaktadır. Dişilik seviyesi yüksek topluluklarda erkeklere verilen değer ile kadınlara verilen değer aynı dereceye sahiptir. Ülkemizde orta derecede erillik seviyesi gözlemlenmektedir.

2.3.6.1.5. Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim

Bireylerin buldukları toplumda göre değişen sahip oldukları uzun ya da kısa vadeli yönelimleri ifade eder. Uzun vadeli yönelimde bireyler tarafından yatırımın gerçekleştirilmesi için tasarruflar yapılır, bireyler bilgiye sahiptir, ilişkiler ise bireylerin bulunduğu statüye göre şekillenmiştir. Kısa vadeli yönelimlerde ise kısa zamanda sonuç getirecek uygulamalardan söz edilerek, tek bir gerçek olduğu inancına sahip olurlar (Özçağlar, 2016:40).

Uzun vadeliye karşı kısa vadeli yönelim boyutu ile ilgili yapılan çalışmaların sonucunda Şekil 2.6.'da verilen iklim haritası oluşturulmuştur.

Short-term orientation (Monumentalism) – Long-term orientation (Flexhumility) World map (based on WVS)



Şekil 2.6. Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim İklim Haritası

Kaynak:<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

Geert Hofstede'in uzun vadeliye karşı kısa vadeli yönelim boyutu Tablo 2.11.'da verilmiştir.

Tablo 2.11.Uzun Vadeliye Karşı Kısa Vadeli Yönelim Boyutları

Uzun Vadeli	Kısa Vadeli
Hayatta en önemli olaylar gelecekte ortaya çıkacaktır.	Hayatta önemli olaylar geçmişte yaşandı ya da şimdi gerçekleşecek.
İhtiyaçlar daha sonraki aşamaya ertelenmeli.	İhtiyaçlar anında temin edilmeli.
İyilik ve kötülük şartlara bağlıdır.	İyilik ve kötülüğe dair evrensel kurallar vardır.
Gelenekler değişen koşullara uyarlanabilir.	Gelenekler gizlidir.
Aile yaşamı paylaşılan görevlerle yönlendirilir.	Aile yaşamı zorunluluklar tarafından yönlendirilir.

Çocuklar sabırlı olmayı öğrenmeli.	Çocuklar hoşgörü ve saygıyı öğrenmeli
Tasarruf ve yatırım yapmak	Sosyal harcama ve tüketim
İş dünyasında gelecekteki Pazar pozisyonu üzerinde durulması.	İş dünyasında kısa vadeli kazançlar üzerinde durulması.

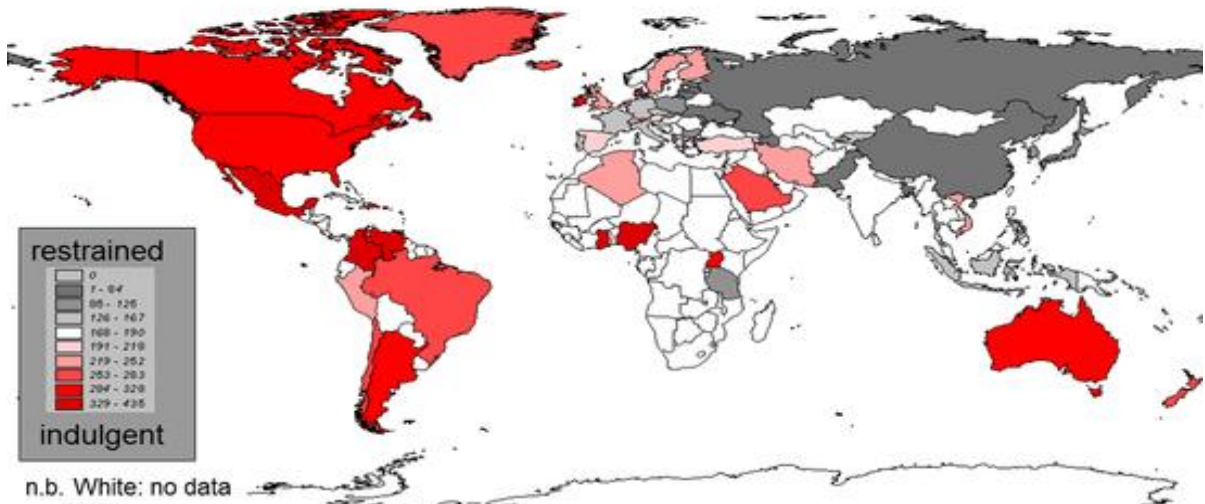
Kaynak: (Demirbunar, 2018:24)

Bu bilgiler doğrultusunda ülkelerin yapısı yönetim şeklinin etkisi ile toplumda hakim olan kültür yapısı incelendiğinde yönelim boyutlarında, Japonya, Çin, Hong Kong gibi ülkelerde uzun vadeli yönelim olduğu, Filipin ve Pakistan gibi ülkelerde ise kısa vadeli yönelimin bulunduğu görülmektedir. Batılı ülkeler ise ne uzun nede kısa vadeli olmaktan kaçınarak orta vadeli yönelime sahip olduğu görülmektedir.

2.3.6.1.6. Hoşgörü ve Kısıtlılık

Minkov'un çalışmalarına esas olmak üzere 93 ülkede dünya değerleri incelenerek yaşam kontrolü ve mutluluk düzeyi odaklanılmıştır. Bu boyut boş zamanın kullanılabilirliği, özgürlüğü ve mutluluğunu bireyler üzerinde ölçmektedir. Diğer bir değişken olan kısıtlılık ise insani duyguların bastırılması, bu duyguların sıkı ve sosyal değer ve normlar ile bastırılmasını incelemektedir. Literatürde mutluluk araştırması olarak bilinmektedir. Hoşgörlü toplumlar israf ve savurganlığa, kısıtlılığa sahip toplumlar ise bu duyguların kontrol altında tutulup dengelenmesi ve düzenlenmesi gerektiğine inanırlar (Karadağ, 2020:55-56). Bu boyut ile ilgili olarak oluşturulan iklim haritası (Şekil 2.7'de) ve boyut özellikleri (Tablo 2.12'de) verilmiştir.

Indulgence - Restraint World map (based on WVS)



Şekil 2.7. Hoşgörü ve Kısıtlılık İklim Haritası

Kaynak: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (Hofstede, 2022)

Tablo 2.12. Hoşgörü ve Kısıtlılık Boyut Özellikleri

Hoşgörü	Kısıtlılık
Kendilerini mutlu eden insanların yüzdesi daha yüksektir	Daha az mutlu insan vardır
Kişisel yaşam kontrol algısı vardır.	Çaresizlik algısı vardır.
Konuşma özgürlüğüne önem verilir.	Konulma özgürlüğü öncelikli bir konu değildir.
Boş zamanın önemlidir.	Boş zamanın önemli değildir.
Olumlu duyguları hatırlama olasılığı yüksektir.	Olumlu duyguları hatırlama olasılığı azdır.
Eğitilmiş nüfusa sahip ülkelerde, yüksek doğum oranları vardır	Eğitilmiş nüfusa sahip ülkelerde, Düşük doğum oranları vardır
Aktif olarak spor yapan kişi sayısı fazladır.	Sporda aktif olarak az kişi vardır.

Kaynak: (Karadağ, 2020:56)

Bu bilgiler doğrultusunda ülkemizin orta seviyede olduğu görülmekte ve gözlemlenmektedir.

2.3.6.2. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırması

Harrison ve Handy kültürleri Yunan mitolojisindeki tanrıların özelliklerini kullanarak yönetim konusuna yeni bir bakış açısı yerine, yönetimin karmaşıklığını azaltarak yaratıcı ve politik bir işlemler dizisi olduğunu vurgulamıştır. Geleneklerin toplum kültürünün bir yansıması olduğunu açıklamak için çalışma yapılmıştır. Yunan mitolojisi ile yönetim arasındaki bağı şu şekilde nitelendirmişlerdir. Yunanlılar için din inanıştan çok gelenektir. Tanrılar belirli

bir değeri simgeler. Toplumdaki bireylerde kendileri için önemli ve değerli konuları simgeleyen tanrıları benimserler. Her tanrı farklı güç, insanları teşvik, düşünce ve öğrenme gibi konularda farklı prensiplere sahiptir (İra, 2011:39). Bu yolla Harrison ve Handy örgütsel kültür modelini dört farklı boyutta incelemiştir.

2.3.6.2.1. Güç Kültürü

Otokratik bir yönetim biçimine sahip olmakla birlikte, genellikle askeri kurumlar ile küçük işletmelerde görülmektedir. Örgütün sahip olduğu güç merkezde toplanmıştır. Yöneticinin güvendiği kişiler ancak yetki kullanarak inisiyatif alabilmektedir. Bu nedenle kararlar hızlı ve ani gerçekleşir. Diğer üyelerin karar verme yetkisi bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde icra edilecek faaliyetler yöneticiler ya da yöneticilerin güvendiği ve yetki verdiği kişiler tarafından onaylanır. Yönetici tarafından alınan kararlar ve diğer üyeler tarafından gerçekleştirilir. Karar verme sürecinde az bürokrasi mevcuttur. Yöneticinin kapasitesi, tecrübesi ve bilgisi ne kadar yüksek ise güç kullanımı o derece güçlü ve gücün yönetilme becerisi o kadar iyi olacaktır. Güç kültürüne sahip işletmelerde otoriteye karşı çıkılmaz, alınan kararlar sorgulanmaz, korku ve gerginlik havası vardır (Acaray, 2014:59-60). Yunan mitolojisinde güç ve kudreti simgeleyen Zeus güç kültürünün simgesidir.

2.3.6.2.2. Rol Kültürü

Rol kültürünün temelini takım çalışması ve uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü oluşturmaktadır. Bürokratik yapı ön planda olup iş tanımları, örgüt kültürü ve süreçlerin yazılı olarak biçimlenmesi ile oluşmaktadır. Rol kültürüne sahip örgütlerde belirlenen yetki ve iş tanımları, bireysel kararlar ve inisiyatif yerine kullanılmaktadır. Üst yönetim tarafından birim arasında koordinasyon ve iletişim düzenlenmekte olup, icra edilecek faaliyetlerin iş tanımlarına uyulması önemlidir. Belirlenen roller ön planda olduğundan, bu rol pozisyonlarına atanan kişilerden daha önemlidir. Belirtilen rollere ait iş tanımlarından beklenenden fazlası beklenmez. Bu nedenle örgütte yer alan bu rollere alınacak çalışanların rollere uygun bireylerden seçilmesi önem arz etmektedir (Çavuşoğlu, 2014:51) Rol kültüründe çalışanların iş kaygısı olmayıp, çalışanların güvence kaynağıdır. Örgüt içerisinde çalışan bireyler buldukları rollerde ne yapmaları gerektiğini bilirler, ne eksik nede fazla iş yaparlar.

2.3.6.2.3. Görev Kültürü

Bu kültürde işlerinde uzmanlaşmış bireylerin bir araya gelerek küçük ölçekli çalışma grupları oluşturarak takım halinde çalışması olarak tanımlanmaktadır. Görev odaklı, seri üretim yapan, esnek örgüt yapısına sahip kültürlerdir. Görev kültüründe çalışanların statü veya

kariyerinden çok yetenekli, becerikli ve alanında profesyonelleşmiş kişiler daha çok önem görmektedir (Şişman M., 2014:143). Güç sadece uzamanlıkta yatmaktadır. Grubu oluşturan üyelerin yetenek ve sezgilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu grup üyeleri her biri uzaman kişiler olması nedeniyle piyadan yüksek ücret talep etmektedir. Bu da görev kültürünü pahalı bir model yapmaktadır. Yunan mitolojisinde zekâ ve stratejiyi simgeleyen Athena görev kültürünün simgesidir.

2.3.6.2.4. Birey Kültürü

Bu kültürde merkezde bireyler yer almaktadır. Bireylerin iyiliği ve mutluluğu ön plana çıkarılmaktadır. Örgütte bir iş gören bir insan ve bir değer olarak görülür. Örgüt kültüründen ziyade bireysel kültürler ön plana çıkmaktadır (Ruçlar, 2013:46). Birey örgüte değil, örgüt bireye hizmet etmektedir. Öncelik bireysel amaçlar ve isteklerdir. Bireyler örgütten kendi istekleri doğrultusunda çıkabilir ancak örgüt bireyleri atamaz. Bu yüzden çok rastlanılan bir kültür tipi değildir. Yunan mitolojisinde eğlenceyi simgeleyen Dionysus birey kültürünün simgesidir.

Harrison ve Handy'in sınıflandırmalarında yarar ve zararları Tablo 2.13'te verilmiştir.

Tablo 2.13. Harrison ve Handy'in sınıflandırmalarında yarar ve zararlar

Sınıflandırmalar	Yarar	Zarar
Güç Kültürü (Zeus)	Hızlı hareket edilir, merkezi otorite bulunur.	Güç sahibi kişilerin vereceği kararlardan tüm örgütün etkilenecek olması.
Rol Kültürü (Apollo)	Roller önemli, iş tanımları belirgin, kuralcılık vardır.	Değişim ve yeniliğe uğramaları zordur.
Görev Kültürü (Athena)	Proje bazlıdır, değişime direnç zayıftır.	Projeler kısa ömürlüdür, gerekli bütçe sağlanamazsa motivasyon azalır.
Birey Kültürü (Dionysus)	Kişisel amaç ve hedefler geliştirilir.	Bir hiyerarşi düzeni sağlanmadığından kontrollü zordur.

Kaynak: (Durak, 2019:29)

2.3.6.3. Schneider'e Göre Örgüt Kültürü

Başarına ihtiyacının diğerlerinden daha iyisini yapmak olduğunu savunan Schneider yaptığı çalışmalarda örgüt kültürü sınıflandırmasını dört temel başlık altında incelemiştir. Bunlar; kontrol kültürü, işbirliği kültürü, rekabet kültürü ve yetiştirme kültürüdür.

2.3.6.3.1. Kontrol Kültürü

Kontrol kültürünün merkezinde kesinlik bulunmaktadır. Bu kültürün oluşma amacı doğruryu bulma, güven ve güvenilirliği sağlama ve kesinliği elde etmedir. Karar verme süreçleri yetki verilmiş, kurallara dayalı bir analitikyol izler. Kontrol kültürü işletmeyi başarıya götürmek, geliştirmek ve korumaktır. Bu nedenle örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmaya odaklanmıştır. Örgüt heşeyden önemlidir. Daha çok büyük ölçekli firma ve finans sektöründe hizmet veren şirketlerde görülebilir (Gönen, 2012:39).

2.3.6.3.2. İşbirliği Kültürü

Bir bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek, tecrübe ve çabaların örgüt içerisinde harmanlanarak örgüt içindeki işleyiş ile adapte edildiği kültür türüdür. Görevdaşlık anlayışı hâkimdir. Müşteriler ile yakın iletişim halindedir. Karar verme süreçleri resmi olmayan insan taraflı işlemektedir. Toplu hareketlerin birey bazındaki hareketten daha fazla fayda sağlanacağı varsayılır ve çalışanlar bu doğrultuda motive edilir (Koşar, 2014:42).

2.3.6.3.3. Yetenek Kültürü

Aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya koyulması amacıyla yapılır. Nitelik, yaratıcı düşünce, tasarlanmış fikir ve yollara çok yüksek oranda önem gösterilir. Temel disiplini düşünsel amaçlıdır. Bu doğrultuda karar alma süreçleri bilimsel ve analitiktir (Aslonova, 2021:45).

2.3.6.3.4. Gelişme Kültürü

Örgütün sahip olduğu norm ve değerlerin amaç ve hedeflerine ulaşması için uygulamaya aktarılmasıdır. Örgütün daha çok müşteri potansiyeli yakalamak, müşteri kapasitesini sürekli en yüksek seviyeye çıkarmak amacıyla oluşturulmuştur. Müşteriye ulaşmak ve potansiyeli arttırmak için örgütün sahip olduğu değer ve amaçların iyi derecede fark edilmesi/ettirilmesi ile ilgilidir.

Schneider'e Göre Örgüt Kültürü genel hatları ile Tablo. 2.14.'te verilmiştir.

Tablo 2.14. Schneider'e Göre Örgüt Kültürü

Kültür	Strateji	Liderlik	Bilgi Kuramı
Kontrol Kültürü	<ul style="list-style-type: none">✓ Paylaşılan piyasa hâkimiyeti✓ Ürün✓ Ürün benzeri✓ Yoğun dağıtım✓ Yaşam ve ölüm✓ Tahmin edilebilirlik	<ul style="list-style-type: none">✓ Otoriter✓ Talimat verici✓ Tutucu Tedbirli✓ Kesin yargılı✓ Komuta edici✓ Sert ve katı	<ul style="list-style-type: none">✓ Kesinlik✓ Örgütsel sistemizm
İşbirliği Kültürü	<ul style="list-style-type: none">✓ Sinerjik müşteri ilişkisi✓ Yakın müşteri ortaklığı✓ Yüksek alışkanlıklar✓ Bir müşteri için toplam çözüm✓ Artan müşteri ilişkileri	<ul style="list-style-type: none">✓ Takım kurucu✓ Eşitler arasında birinci✓ Koç✓ Katılımcı✓ Tamamlayıcı✓ Güven sağlayıcı	<ul style="list-style-type: none">✓ Sinerji✓ Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek Kültürü	<ul style="list-style-type: none">✓ Üstünlük✓ Mükemmellik✓ Benzersiz✓ Pazar nişi yaratmak✓ Rekabet üstünlüğü için yenilik	<ul style="list-style-type: none">✓ Standart koyucu✓ Kavramsal vizyoncu✓ Başkasına iş yükleyen✓ İddialı✓ Diğerlerine meydan okuyan	<ul style="list-style-type: none">✓ Ayırt etme, üstünlük✓ Kavramsal sistemizm
Gelişme Kültürü	<ul style="list-style-type: none">✓ Müşteri artırmak✓ Potansiyelin tam farkına varmak✓ Zenginleştirme✓ İnsan ruhunu artırıcı✓ İdealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların daha iyi kavranması	<ul style="list-style-type: none">✓ Katalizör✓ Geliştiren✓ Hasatçı✓ Bağlılık oluşturan	<ul style="list-style-type: none">✓ Zenginleşme✓ Değerlendirici bilgi

Kaynak: (Bakan, Büyükbeşe, & Bedestenci, 2004:97)

2.3.6.4. Deal ve Kennedy'in Sınıflandırması

Çevre faktörünün bir örgüt kültürü ve yapısında direk etkili olduğunu göstermektedir. Bunu dört başlık altında inceleyen Deal ve Kennedy'in sınıflandırmaları aşağıda incelenecektir.

2.3.6.4.1. Sert Adam (Kabadayı)/Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim)

Riskin yüksek olduğu ve karar verme sürecinin hızlı çalıştığı kültür türüdür. Yüksek riskli kararlardan hızlı geri bildirim beklenir. Bu sebeple maço kültürü olarak adlandırılmaktadır. Bu kültüre sahip örgütlerde danışmanlık, reklama ve davete önem verilir. Gruplara ve takımlara önem verilmez aslı olan bireylerdir. Riskin yüksek olması nedeniyle getiride bir o kadar yüksektir. İçgüdü ile hareket edilir ve kısa vadeli planlar söz konusudur (Çakmak, 2015:21).

2.3.6.4.2. Çok (Sıkı) Çalış/Sert Oyna (Eğlen) (Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim)

Riskin düşük olduğu ancak geri bildirim hızı yüksek olan kültür türüdür. Riskin düşük olması nedeniyle kazanç oranı azdır. Kazanç oranının düşük olması nedeniyle, çok çalışarak kazanç oranının artırılması beklenir. Çalışanların sürekli olarak motive edilerek, görev heyecanını canlı tutulması gerekmektedir. Bu kültürde yöneticiler az sayıda büyük kararlar yerine çok sayıda küçük kararlar almayı tercih eder (Macit, 2017:37).

2.3.6.4.3. İşletme Üzerine Bahse Gir (Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim)

Risk yüksek, geri bildirim ise yavaş çalışır. Yüksek maliyetli yatırımlar yapılarak uzun vadede geri dönüşler beklenmektedir. Uzun bir süreç olması nedeniyle örgütler sabır ederek faaliyetlerini desteklemeli ve sürdürmelidir. Sonucu tam olarak bilinmeyen yüksek maliyetli yatırımlardır. Örnek verecek olursak; Ar-Ge, uzay araştırmaları, ağır makine sanayi vb. (Aydoğdu, 2013:82).

2.3.6.4.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim)

Risk faktörü ve geri bildirim süreleri düşüktür. Bütünlük, uygunluk ve standart önemlidir. Denetleme ve teftiş törenleridir. Hata yapılmamalı, yönetimin belirlediği iş süreç prosedürlerine uyulmalıdır. Yapılan işin nasıl yapıldığı ile ilgilenmektedir. Genellikle kamu kurum kuruluşları, yerel yönetimler, bankalar bunlara örnek gösterilebilir (Güler, 2014:22).

2.3.6.5. Peters Ve Waterman'ın Modeli

Peters ve Waterman'ın 'Mükemmeli Arayış' adlı kitaplarında örgüt kültürü ile başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. ABD'de bulunan başarılı örgütlerden seçilen örneklem üzerinde yapılan araştırmada başarının nedenlerini ve arkasında yatan temelleri ele almışlardır. Örgütlerin bu başarıya ulaşma sürecinde sekiz kültürel değişken üzerinde durarak başarıyı açıklamışlardır. Bu çalışmanın sekiz boyutu Tablo 2.15 'de verilmiştir (Yolcu, 2016:4509).

Tablo 2.15. Peters Ve Waterman'ın Modeli

Boyut	Tanım
Peşin hükümlerle eylemden yana olmak	Başarıya ulaşmış örgütlerde bulunan yöneticilerin pazar piyasasına hâkim olmak ve başarının devam ettirilmesini sağlamak için ani ve hızlı karar verme becerilerine sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin ani ve hızlı karar vermelerinin nedeni diğer örgütlerin aynı düşünce ile hareket ederek hemen eyleme geçme düşünceleri yer almaktadır.
Müşterilerle yakın ilişki	Odak olarak müşteri memnuniyeti sağlamak olarak nitelendirilebilir. Başarılı örgütler müşteriler ile yakın bir ilişki kurma ve değerli olduklarını hissettirerek bağlarını kuvvetlendirme yolu ile başarıyı sağlamıştır.
Özgür düşünce girişimciliği destekleme	Örgüt içerisindeki bürokrasiyi en aza indirgeyerek örgüt üyelerinin girişimciliği ile yaratıcı fikirlerini desteklemek ve özendirilmek suretiyle başarı sağlanmıştır.
Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak artırma	Tüm örgüt üyeleri örgüt için değerli ve önemlidir. Yönetici ve üyeler arasında ayırım gözetilmez.
Yöneticilerin iş yapılışlarıyla ve bölümlerle yakın ilgisi	Yöneticiler örgüt içinde çıkan bütün sorunlarla baş edebilecek düzeyde olmalıdır. Yöneticinin bilgi ve tecrübe sahibi olması sorunların kısa süre içerisinde çözümlenmesini sağlamaktadır. Yönetici örgüt içinde yer alan tüm birim ve bölümlerin ne iş

	yaptığını ve nasıl yaptığını ile ilgili bilgi sahibi olması oluşan sorunların hızlı çözüme kavuşmasını sağlamaktadır.
Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek	Örgütlerin faaliyet gösterdikleri alan ile ilgilenmesi, kendi alanı dışındaki örgütler ile alakadar olmamaktadır. Sadece kendi işleri ve üretimleri ile ilgili yol izlemektedirler.
Yalın biçim, az kurmay	Yöneticilerin azlığı, yöneticilerin nitelikli olması ve karar mekanizmasının daha az bürokrasiye takılarak işlemesidir. Örgüt için birden fazla yönetici veya karar birimi yerine daha az yönetici ile çalışılması.
Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir örgüt	Örgütün sahip olduğu kültürel değerlerle harmanlanarak yönetilmesi. Sürekli kontrol değil gerektiğinde kontrolü sağlamak.

Kaynak: (Yolcu, 2016:4509)

2.3.6.6. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

Z kültürü; bireylere değer ve güven veren, katılımcılığı arttıran, ortak değerleri geliştiren ve iş birliğinin önemli olduğunu ön plana çıkaran bir model olarak sunulmaktadır (Erdem R. , 2007:64). Bu kültürde ideal olarak geliştirilen Z kültürü katılımcı yönetim anlayışını benimseyen Amerikan (A Tipi) ve Japon (J tipi) örgütlerinin değer yargılarını inceleyerek kültürlerin iyi yönlerini bir arada harmanlayarak oluşturulmuştur.

Geleneksel Amerikan şirketlerinden daha başarılı olduğu savunulan Amerikan Z tipi şirketleri ve Japon şirketlerinin yedi temel noktası şu şekilde sıralanmıştır(Selimoğlu, 2019:27):

Kariyer gelişimi: Orta seviyeli uzmanlığa dayalı kariyer planları.

Değerlendirme: Yavaş ve tecrübe esaslı terfi imkânı.

Kontrol: Resmi olmayan yollar ile gizli olarak yapılmaktadır.

İş görenlere bağlılık: Hayat boyu istihdam.

Karar verme: Yönetimin tarzı katılımcıdır.

Çalışanlara ilgi: İş görenlere karşı samimi ve bütüncüdür.

Sorumluluk: Bireylerin sorumluluk alması beklenir. (Kaçan, 2020:20)

Z modeline göre şirketlerin hayatta kalması için buldukları kültürden Z kültürüne geçme kabiliyeti, yönetimin bunu desteklemesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Bu geçiş süreci içinde bireylerin becerilerinin geliştirilmesi, birlik ve beraberliğin hâkim kılınması, istihdamın standartlaştırılması, terfi için bir sistem üzerinde çalışılması, kariyer alanlarının açılması ve katılım kapasitesinin artırılmasını kapsamaktadır (Özokutucu, 2019:40).

Amerikan ve Japon toplumlarının temel iş değerleri ve Z modeli açısından karşılaştırılması Tablo 2.16.'de verilmiştir.

Tablo 2.16. Amerikan Ve Japon Toplumlarının Temel İş Değerleri Ve Z Modeli Açısından Karşılaştırılması

Tip A	Tip Z	Tip J
Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri
İstihdam kısa sürelidir.	İstihdam uzun sürelidir.	İstihdam hayat boyu.
Bireysel karar verme.	Fikir ve görüşe bağlı karar verme.	Fikir ve görüş birliğine dayalı karar verme.
Sorumluluk bireyseldir.	Sorumluluk bireyseldir.	Sorumluluk ortaktır.
Terfi hızlıdır.	Terfi yavaştır.	Terfi yavaştır.
Kontrol açık ve biçimseldir.	Kontrol kapalı, biçimselleştirilmemiş ile açık ve biçimselleştirilmişin birlikte uygulanması.	Kontrol kapalı ve biçimselleştirilmemiştir.
Kariyer uzmanlaştırılmıştır.	Kariyer orda derecede uzmanlaştırılmıştır.	Kariyer uzmanlaştırılmamış, mesleğe bağlıdır.
Aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır.	Çalışanı çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma.	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerde ele alma.

Kaynak: (Durgun, 2019:27)

2.3.6.7. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Miles ve Snow bu çalışmalarında örgütü kendi çevresi ile uyumlu hale getirecek, etkisinin uzun zaman süreceği stratejik davranış modellerine sahip örgütsel yapılar geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Miles ve Snow tanımladıkları bu örgütsel kültür modelinde istikrarlı olarak tanımladıkları; arayışçı, savunmacı ve analizci kültür tipleri olup, tepkici kültür tipini istikrarsız olarak nitelendirmişlerdir. İstikrarlı olan örgüt tiplerinden birinin örgüt kültüründe uygulanması başarılı ve güçlü bir örgüt yaratacaktır. Bu kültür tipleri aşağıda incelenmiştir (Demirkan, 2019:19-20).

2.3.6.7.1. Arayışçı (Yenilikçi Ve Keşifçi)

Risk almaktan kaçınılmaz. Yöneticiler yeni pazar ve yeni ürün arayışındadır. Yeniliğe ve değişime açıktır. Bu kültürde amaç gelişme ve büyümedir. Mevcut faaliyetleri devam ettirmek yerine yeni fırsat ve olanakları değerlendirme üzerine yoğunlaşırlar.

2.3.6.7.2. Savunmacı (Dar Ve Odaklanmış)

Mevcut faaliyetlerini koruyan, güvenli ve sınırlı pazara hizmet eden dar ve odaklanmış kültür tipidir. Risk düşüktür. Yaptıkları işleri ve faaliyetlerini iyileştirmeyi hedeflerler. Yöneticiler risk almaktan hoşlanmaz, güven ve istikrar önemli ölçüde yer alır. Büyümeyi yüksek risk faktörü olarak görmektedirler.

2.3.6.7.3. Analizci (Arayışçı Ve Savunmacı Karışımı)

Analizci kültür arayışçı ve savunmacı kültürün karışımıdır. Ne yüksek risk ne de düşük risk grubundadır. Pazara ilk girme durumunda değillerdir. Pazara giren örgütleri inceleyerek(üretim, dağıtım, depolama vb.), daha etkili ve güçlü olarak pazara girmeyi hedeflerler. Bu kültüre sahip örgütler karşılaştıkları sorunları çözüme kavuşturmak için mevcut ürün/hizmetlerini sunmaya devam etmekte ve yeni ürün/hizmetler için araştırma yapmaktadırlar. Bu nedenle pazara payları yüksek ve sürekli değişim halindedir. Yöneticiler temkinli davranır, rekabet ortamında bulunan rakiplerini sürekli analiz eder, gelişme ve büyüme için risk almaktan kaçınmazlar.

2.3.6.7.4. Tepkici (Çevresel İşaretleri Dikkate Alan)

Kararsız bir yapıya sahip, mevcut durumu korumaya çalışan, istikrarsız, sorunlara düzenleyici stratejiler geliştiren kültür tipidir. Oluşan sorunlara çözüm bulmak için kısa vadede çözümler ararlar. Yöneticiler değişim sebebiyle oluşan sorunları çözebilmek için sadece zorda

kaldıklarında risk almaktadırlar. Bu nedenle bu kültürü benimseyen örgütlerde düşük performans görülmektedir.

Miles ve Snow'un örgüt kültürü modelini daha iyi kavraya bilmek adına Tablo 2.17 verilmiştir.

Tablo 2.17. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli

Kültür	Özellik	Strateji	Yönetici
Araştırmacı	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeniliğe açık ✓ Fırsat kovalayan ✓ Yüksek risk ✓ Değişim ve belirsizlik 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Büyüme ✓ Gelişme ✓ Girişim 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Değişimi seven ✓ Atılım yapan ✓ Risk alan
Savunmacı	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar Pazar ✓ Muhafazakar inanç ✓ Mevcut faaliyetlerini devam ettiren ✓ Dar ve güvenli pazara girme 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Geçmişten geleceğe kadar olan süreçte planlama ve analiz yapma ve önem verme 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Güven ve istikrar ön planda ✓ Risk sevmez
Analizci	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kararları dengelidir. ✓ Ne yüksek ne de düşük risk alır ✓ Kontrollüdür ✓ Rakiplerini inceler ve analiz eder 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oluşan çevre faktörleri, endüstri ve rakipler ile gelişip büyüme 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rakibi kopyalar ✓ Temkinli davranan ✓ Araştırma yaparak gerekli riski alan
Tepkici	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Değişen çevreye ve rakiplere tepki gösterme ✓ Sorunlara çözmek için düzeltme ve ayarlama yapar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasarruf etme ✓ Krizleri atlama ✓ Faaliyetleri uyarlama 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zorunlu olmadıkça risk almayan

Kaynak: (Eren, 2007:157)

2.3.6.8. Quinn ve Cameron'un Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron 1980'li yıllarda bilgi işlem, örgüt kültürü, örgütsel etkinlik, liderlik, kültür ve örgüt yapısı alanlarında yaptığı çalışmalar sonucunda bu örgüt kültürü modeli oluşturulmuştur. Model dört başlık altında toplanmış olup, bunlar; hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür (Yücel & Koçak, 2016: 27-28). Bu boyutlar aşağıda incelenmiştir.

2.3.6.8.1. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültüründe örgütün devamlılığının sağlanması kapsamında, disiplin ve nizamın sürekli kontrol edilmesi ile ilgilidir. Kontrol, devamlılık, plan ve programlı olma, bilgi yönetimi ve istikrar hiyerarşi kültürünün hedefleridir. Örgüt üyelerinden sadece istenilen şeyleri yapmaları ve belirlenen hiyerarşik kurallara uymaları beklenir. Üyelerin görev tanımları açık ve net olarak belirlenmiştir (Öztop, 2008:36). Kurallar ve prosedürler önemlidir.

Hiyerarşi kültürünü incelemiş ve bir takım araştırmalar içinde bulunan Yıldırım ve Karabey bu kültürün baskın özelliklerini müteakip maddelerde sıralamıştır (Binbir, 2019:80):

- Yeniliğe esnek ve açık değildir.
- İşleyişin devam etmesi ve öngörülebilirlik konuları önemlidir.
- Üyelerin belirlenen disiplin ve kurallara uymaları ve bu kuralların dışına çıkmamaları beklenir.
- Durağanlık ve bilgi güvenliği vardır.
- Temel değer olarak disiplin, kural, prosedür ve politikalaradır.
- Liderler düzeni sağlar ve örgütleyici konumdadır.

2.3.6.8.2. Pazar (Piyasa) Kültürü

Pazar kültürüne sahip örgütlerde üyeler kendi çıkar ve menfaatleri doğrultusunda çalışmaktadır. Sistem; üyelerin örgüte katılarını ölçerek bireysel olarak yaptıkları katkı kadar aldıkları karşılıktır. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için pazar payına sahip olma ile sağlanabileceğini savunmaktadır. Rekabet ve verimlilik ön plandadır. Örgüt için önemli olan işin tamamlanması ve sonuçlarının olumlu olmasıdır. Üyelerden mücadelecilik ve hedef odaklı olmalı beklenir (Ergün E., 2007:268).

İstikrar, öngörülebilirlik ve denetim Pazar kültürünün birkaç özelliğidir. Pazar piyasasında önemli bir konumda olmak hedeflenir. İcra edilecek faaliyetler ve alınacak kararlar

piyasanın durumuna göre şekillendirilir. Pazarın durumu örgüt için bir stratejik unsur olarak kabul edilir (Durmaz, 2010:35).

2.3.6.8.3. Klan Kültürü

Örgütün üyeleri kendilerini büyük bir ailenin parçası olarak görürler. İş birliği önemlidir. Temel odak noktası iletişim, fikir birliği ve ekip çalışmasıdır. Liderler; farklı görev alanlarında çalışarak tecrübe kazanmış ve diğer üyelerin hedeflerine ulaşılması için danışılacak kimselerden oluşmaktadır. Klan kültüründe bağlılık ve gelenek duyguları üst seviyededir. İnsan kaynakları planlamaları uzun vadeli olup, takım ve takım üyelerine destek ve önem verilmektedir (Binbir, 2019:82).

2.3.6.8.4. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi; bürokratik rutinin aksine anlık görevler konusunda uzmanlaşmış son derece esnek örgütsel yapıları ifade eder (Wikipedia, 2021). Sanayi çağından bilgi çağına geçiş sürecinde ortaya çıkmıştır. Esnek bir yapıya sahip olması nedeniyle değişen koşullara hızlı tepkiler verebilen kültür türüdür. Otorite veya merkezi güç ilişkisi bulunmamaktadır. Güç o anki duruma göre bireyde ya da takımda bulunabilir. Örgüt yenilik, esneklik ve yaratıcılık sayesinde istenilen hedef ve amaçlara ulaşacağı inancı hakimdir. Üyelerden yenilik ve yaratıcılık beklenir. Dinamik bir çalışma ortamı bulunmaktadır (Sevik, 2019:15-16).

Quinn ve Cameron'un kültür modelini daha iyi anlamlandırabilmek için Şekil 2.8. verilmiştir.



Şekil 2.8. Quinn ve Cameron'un Kültür Modeli

Kaynak: (Kayasandık, 2019:40)

2.3.6.9. Goffee ve Jones'un Çift S Modeli

Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S (Solidarity ve Sociability) modeli; örgüt kültürü sınıflandırmasında "Sosyalleşme" ve "Dayanışma" boyutlarında, bunların düzeylerine göre örgütün sahip olduğu bölümlenmiş, kar amacı güden, şebekelenmiş ve topluluksal olmak üzere dört farklı kültür tipinden bahsetmiştir.

Bu dört örgüt kültürü örgütlerin karakter ve yapıları hakkında bilgi sahibi olunabilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin karakter ve yapıları hakkında bilgi sahibi olunabilmesine yardımcı olan dört araç sunulmaktadır. Bu dört araçtan birincisi örgüt içerisinde iş görenlere çalışma alanlarının nasıl sunulduğunu, üyelerin birbiri ile ilişkilerinin nasıl olduğunu, bireylerin zamanlarını hangi yönde değerlendirdiğini ve üyelerin sahip oldukları karakter ve benliklerini nasıl dile getirdikleri yönünde sınıflandırmaktadır. İkincisi ilk ağızdan alınan cevaplardan hazırlanan örgütsel kültür testi olduğu, üçüncüsünün de ikinciden çıkan sonuçlara göre örgüt kültürünün tasvirini yapan ve örgüt kültürünün olumlumu olumsuz mu olduğunu sınınamaya yarayan bir örgütsel kültür testi olduğunu savunmaktadır. Dördüncü araç ise örgüt üyelerinin hangi durumlar ve olaylarda nasıl tepki vereceklerini ölçmeye yarayan eleştirel durum analizi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kula, 2006:115).

Goffee ve Jones iki ana temelde dört farklı boyutta oluşturdukları Çift S küpü Şekil 2.9.'da verilmiştir.

SOSYALLEŞME	Çok	Şebekelenmiş Kültür	Topluluksal Kültür
	Az	Bölümlenmiş Kültür	Kar Amaçlı Kültür
		Az	Çok
		DAYANIŞMA	

Şekil 2.9. Goffee ve Jones Çift S Küpü

Kaynak: (Toprak, 2007:83)

Bu küpte yatayda dayanışma, dikeyde sosyalleşme bulunmaktadır. Dereceleri azdan çoğa doğru ilerlemektedir. Bu yolla küp incelendiğinde; bölümlenmiş kültürde dayanışma ve

sosyalleşmenin az olduğu, kar amacı güden kültürde dayanışma çok sosyalleşme az, şebekelenmiş kültürde dayanışma az sosyalleşme çok ve topluluksal kültürde dayanışma ve sosyalleşme çok olarak görülmektedir.

Dayanışma; mantık ve akılcılığa dayanır. Dayanışmanın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin ortak çıkarlarına hizmet eden görevlere, ortak ilgi alanlarına ve paylaşılan hedeflere dayanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda hedef ve amaçların en seri şekilde hayata geçirilme becerisinin ölçütüdür. Üyeler birbirinden haz etmese de bunu belli etmezler. Dayanışmanın yüksek olduğu örgütlerde grup amaçlarına ulaşmada gerekli olan işlere odaklanmışlardır. Bu odaklanma neticesinde alternatif üretmek isteyen üyelerin darılmasına neden olabilmektedir. Sosyalleşmede ise bireylerin buldukları topluluk tarafında kabul edilme seviyesidir. Örgütler açısından sosyalleşme verimliliğinin artması, bilgi paylaşımının yüksek olması ve üye motivasyonunun artması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde performansı yeterli olmayan, dostluk ilişkisi yüksek olan bir üyenin bulunması ve yöneticiler tarafından korunması durumunda diğer üyeleri üzerinde olumsuz etkileri kaçınılmazdır (Benk, 2017:34-35).

2.3.6.9.1. Bölümlenmiş (Parçalı) Örgüt Kültürü

Bölümlenmiş kültür tipinde örgüt üyelerinin örgüte aitlik derecesi ve bilinci düşük seviyededir. Üyeler kendileri için çalıştıkları bilincine hâkimdir. Bireyler genel olarak birbirleri ile ilişki kurmazlar. Hedef ve amaçların belirlenmesinde ölçülü, hesaplı ve akla uyan bir yol izlenir. En önemli hedefleri işlerin en verimli ve kaliteli şekilde yapılmasıdır. Yönetim tarafından rekabet üstünlüğü önemlidir, ancak üyeler arasında sosyalleşme ve dayanışmanın az olması nedeniyle rekabet konusunda ortak bir kaniya varılamaz. Bu yüzden yönetim tüm üyelerden yüksek başarı ve performans beklemektedir. Üyelerin bu başarısı ile örgüt rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Hiyerarşik yapı bulunmadığından üyeler ve takımlar müşteri odaklı çalışırlar. Proje bazında çalışılıp üyelerin projeyi bitirilmesine müteakip diğer bir projeye yönlendirilir. Denetim azdır. Bu kültürde özgürlük ve yaratıcılık için gerekli ortam en yüksek seviyede sağlanmaktadır. Bu olumlu durumlar ile birlikte olumsuz durumlarda söz konusudur. Üyelerin ilişkileri bulunmadığından iletişim ve bilgi paylaşımı yapılamamaktadır, üyeler bilgileri kendi çabaları ile öğrenmektedir. Bu durumda zaman kaybı ve maliyet artmaktadır. Yaratıcılık ve özgürlük birey bazında yüksek seviyede seyretmekte iken kolektif yaratıcılığın önünü kapatmaktadır (Aksu, 2008:84-85).

2.3.6.9.2. Kar Amacı Güden (Çıkarıcı) Örgüt Kültürü

Bu örgüt kültürü tipinde dayanışma çok sosyalleşme az olmasından dolayı, hedefler doğrultusunda yüksek bir iş ve fikir birliği, işleri hızlı bir biçimde tamamlama isteği, amaç ve hedeflere yoğun odaklanma, ortak amaç paylaşımı ve anlaşmazlıkların hızlı çözümü bulunmaktadır. Sosyalleşme araç olarak kullanılmaktadır. İlişkiler dostluk kurmak için geliştirilmez, sadece tavsiye, bilgi ve haber vermek için ilişkiler kurulur. Yüksek dayanışma arzusu, her üyenin aynı amacı benimsemesi ve işlerin vakit kaybetmeden sonuca bağlanması önemlidir. Sosyalleşmenin az olması nedeniyle üyelerin performansına göre statü ve yetki verilmektedir. Bu olumlu durumların yanında olumsuz olarak düşük sosyalleşme ve yüksek iş performansının verdiği etki ile hafta sonları çalışma durumu (örgüt üyelerinden çok fazla çalışmayı sevmeyenleri olumsuz etkileyecektir.), insani ilişkilerin az olması nedeniyle yıpratıcı bir etkiye sahip olmasıdır (Kavi, 2006:58-59).

2.3.6.9.3. Şebekelenmiş Örgüt Kültürü

Yüksek sosyalleşme ve düşük dayanışma hâkimdir. Şebekelenmiş örgüt kültüründe üyeler bir aile gibi davranmaktadır. Hiyerarşi azdır. Dostluk ve nezaket kültürün yapısıdır. Bireyler birbirlerini tanır ve severler (Uzun, 2007:83). Alt kademedan üst kademeye kadar her üye örgüte sadık ve bağlıdır. Örgüte yüksek derecede katkı sağlamak isterler. Bu tip örgütlerde sosyalleşme yüksek olduğundan ofis kapıları açık bırakılır ve kilitlenmez. Üyeler rahatlıkla diğer üyelerin odalarına girerler. Çalışanlar sürekli iletişim halinde olup, hiyerarşik düzen olmasına karşın konuşmalar telefonda, yüz yüze veya ayaküstü gerçekleşir. Çalışma saatleri örgüt üyeleri tarafınsan sosyalleşmek için kullanılır ve bu durum yanlış karşılanmaz. Bu olumlu durumlardan ziyade olumsuz durumlarda oluşmaktadır. Düşük performans sergilenen bir üyeye iyi ve hoşgörülü davranılır. Yüksek performans sergileyen üye ile düşük performans sergileyen üye arasında ayırım yapılmaması örgüt adaletini bozar. Bu nedenle motivasyon ve çalışma azmi düşebilir (Kavi, 2006:57-58).

2.3.6.9.4. Topluluksal Örgüt Kültürü

Diğer örgüt kültürlerine göre yöneticiler tarafından en iyi ve en ideal kültür olarak belirlenen ve istenen kültür tipidir. Dayanışma ve sosyalleşme yüksektir. Üyeler kedilerini örgütün bir parçası olarak ve sürekli iş yerinde yaşıyorlarmış gibi hissedeler. Çoğu örgüt için ulaşılamaz ideal bir yapıdır. Profesyonel yaşam söz konusudur. Üyeler için iş yaşamı ve özel yaşam birlikte hareket etmekte ve ayrılmaz bir bütün olmaktadır. İş yaşamı dışındaki sosyal yaşam zaman kaybı olarak nitelendirilmektedir. Üyelerin yakın ilişkileri örgüt içerisinde

kalmakta olup, arkadaş topluluğu, evlilik ve flört şeklinde ortaya çıkabilir. Statü ve yetki belirleme ile terfi üyelerin yüksek performansına dayandığından adalet kavramı ön plandadır. Örgüte katkıları yüksek ve iyi performans sergileyen üyelerin örgütte kalması için gerekli gayret ve azim gösterilir. Üyeler arasında performansa dayalı ödüller verilir ve bunlar törenle dağıtılır. İstenilen performansı sergilemeyen üyeler için geri besleme yapılarak örgüte kazandırılmaya çalışılır. Bireyler örgüte değil örgütler biraya hizmet etmektedir. Yöneticiler üyeleri gururlandırıcı davranışlar sergilerler. Sosyalleşme ve dayanışma sağlıklı ve verimli şekilde örgüte empoze edilirse çalışanlar tatminkâr ve mutlu olacaktır. Bu yolla başarı ve rekabet üstünlüğü sergilenecektir (Benk, 2017:37-38).

Örgüt üyeleri örgütün sahip olduğu değer ve normları kendi benlikleri ile özdeşleştirmişlerdir. Örgütün prensipleri ile yaşar, karar alır, tartışır, geliştirilir ve uygulamaya alınır. Bağlılık duygusu üst seviyede olduğundan örgütten ayrılan çalışanlar dahi örgüte bağlılık hissederler. Bu kültür ideal ve yöneticiler tarafından talep edilen kültür olmasına karşın hiyerarşinin az olması nedeniyle denetimin zorlaşması ve denetim mekanizmasının örgüt üyelerine bırakılması ile aşırı güvenden kaynaklı rahatlık ve kendini beğenmişliğin üyelerin verimliliğini düşürmesi olumsuz durumlar olarak nitelendirilir. Ayrıca üyelerin liderlere veya yöneticilere karşı bağlılıkları yüksek olursa, liderin ya da yöneticinin örgütten ayrılması ile örgüt içinde istenmeyen olumsuz bir havanın hâkim olması söz konusudur (Kavi, 2006:60-61).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı örgüt üyelerinin gönüllü olarak sergiledikleri, örgüt tarafından zorunlu kılınmayan davranışlardır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve boyutları ile ilgili yapılan literatür taraması aşağıda incelenmiştir.

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün sahip olduğu değer ve normlar ile pazar piyasasında tutunma, hedeflerine ulaşma, başarıyı elde etme ve örgütün gelişimi için atılan adımlar ve iş görenlerden beklenen rol ve görevlerin dışında, üyelerin gönüllü olarak sergiledikleri ek olarak yapılan davranışlar bütünüdür. 1983 senesinde Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ele alınmış ve 1989 yılında Organ tarafından teorisi ve boyutları ortaya konuşmuştur. Organ, örgütün bilinçsel ödül yapısınca şeffaf ve direk bir şekilde tanımaya ve tam olarak örgütün verimli çalışmasını destekleyen davranışlar olarak ifade etmiştir. Bu davranışlar zorunlu olmayan, iş tanımlarında bulunmayan, icra edildiği zaman ceza sorumluluğu olmayan ve bireyin kendi hür iradesi ile kişisel olarak aldıkları kararlar sonucu ortaya çıkan davranışlar bütünüdür. Örgütün toplam performansına katkı ve destek sağlar (Timuroğlu & Çokgören, 2019:1769-1770).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üç ana noktada birleşmektedir. Bunlar; isteğe bağlı gönüllülük esasına dayalı olmak, resmi görev tanımlarında bulunmayan rol fazlası davranışları içermek ve örgütün etkinliğine ve başarısına katkı sağlamaktır. Bu davranışlardan yola çıkarak bu tür davranışların iki farklı grup şeklinde değerlendirilebileceği karşımıza çıkmaktadır. Birinci grup örgüte aktif bir şekilde katılım ve fayda sağlamaya yönelik davranışlar, ikinci grup ise örgüte zarar verebilecek her türlü davranışlardan kaçınma ve bu davranışların örgüt içerisinde oluşmasını engellemeye dönük davranışlardır. Birinci grupta; organizasyon yapısı içinde etkin rol alan, örgüte sürekli ve aktif şekilde katkı sağlayan ve kendinden ödün vererek fedakarlık yapan üyeler yer alır. İkinci grupta; örgütün aleyhine oluşabilecek zararlı davranışlardan kaçınarak bu zararlı davranışların örgüt içerisinde oluşmasını engelleyerek örgüte katkı sağlayanlardır. Bu iki grup temel amaç itibarıyla örgüte katkı sağlama, etkinliğini arttırma ve başarıyı sağlama noktasında birleşmiştir (Avcı, 2015:193-194).

3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak karşılık normu teorisi, sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi ve lider üye mübadele teorisi incelenecektir.

3.1.1.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisinde tarafların birbirleri ile ilişkileri ödüllendirilme beklentileri üzerine kurulduğu ve devam ettirildiği düzendir. Mübadele Blau'ya (1964) göre ekonomik ve sosyal olabilir. Ekonomik mübadele pazar özelliklerine sahip olup, tarafların neyi ne zaman nasıl mübadele edeceklerini bilmektedirler. Bu mübadele ilişkisinde karşılıklı güven ilişkine gerek olmayıp, belirli bir zamana sahiptir. Sosyal mübadelede ise ekonomik mübadelenin aksine neyin mübadele edileceği belli değildir. Bir kişi başka bir kişiye bir değer gönderir. Bu değerın önemi değeri sunan kişinin kimliğine bağlıdır. Değeri alan birey bunun karşılığını vermek için kendini borçlu ve zorunlu hisseder. Ancak değeri verildiği anda karşılığında neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı bilinmemektedir. Her iki tarafta bunun zorunlu olmadığı bilincine hakimdir. Eğer gönderilen değer karşı taraftan kabul edilir ve karşılık verilirse birbirleri arasında sosyal olarak ilişki geliştirmiş ve sosyal mübadele yapmış olurlar. İş ilişkilerinde mübadele genellikle ekonomik temel sahiptir. İşe alınacak bireyler belirli bir işin ücreti karşılığında yapılması görevini üstlenirler. Bu yolla aynı örgüt içinde çalışan bireyler kendi aralarında ilişki kurduklarında sosyal mübadele gerçekleştirir olurlar (Demirci, 2018:59-60).

3.1.1.2. Karşılık Normu Teorisi

1960 yılında Gouldner tarafından karşılık normu teorisi ortaya çıkarılmıştır. Bu normda aynı sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi bireylerin elde ettikleri değerlere karşılık olarak olumlu davranış sergileyeceğine inanılır. Karşılık normunun oluşabilmesi için öncelikle bireylerin kendilerine değer verenlere, değer vermesi ve kendilerine değer verenlere zarar vermemesi gerekmektedir. Yardıma karşılık yardım etme durumudur. Karşılık normu zamana, kişiye ve verilen değere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bireylere verilen değer ve yardımlar sonucunda kişinin bu değer ve yardıma ne kadar ihtiyacı olduğu ile ilgili olarak bu değerın önemi ve anlamı artacaktır. Örgütler içerisinde karşılık normu incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri eşit, adil, hoşgörölü vb. davranışlar ile çalışanlar bu sergilenen davranışlara karşılık vermek isteyeceklerdir. Bu istekleri örgüt içerisinde gönüllü olarak katılacakları ya da yapacakları örgütsel vatandaşlık davranışlarını oluşturacaktır. Yönetici ve iş görenler arasında yaşanan olumlu sosyal mübadele karşılık verme normundan ortaya çıkmaktadır. Bu mübadele neticesinde iş görenlerin sergiledikleri ÖVD karşılık normlarını oluşturmaktadır (Yılmaz Ö. , 2016:53).

3.1.1.3. Eşitlik Teorisi

Temel olarak örgüt içinde bulunan üyelerin eşit hak, özgürlük, muamele vb. durumlara sahip olma istekleri ve bu isteklerin karşılanma oranının üyeler üzerindeki motivasyonu etkilediği yalmaktadır. Üyelerin örgüte sağladığı katkılar neticesinde aldıkları karşılık ve ödüllerin diğer üyelerin aldıkları karşılık ve ödüller ile karşılaştırması neticesinde örgütün adil olup olmadığını yorumlanmaktadır. Üyeler bu yorumlamada kendilerinin aldıkları karşılık ve ödüllerin diğer üyelere göre düşük seviyede olduğu çıkarımında bulunurlar ise bu durumu adaletsizlik ve eşitsizlik olarak algılamaktadırlar. Eşitsizlik algısının örgüt içerisinde yayılması ve fazlaşması durumunda şikâyet ve isyanlar artmaya başlayacaktır. Üyelerin ödül ve karşılık almak için iş performansını arttırmakta ve çaba göstermektedirler. Ancak bu çaba sonucunda başarısız olma durumunda üyeler eşitsizliğin bulunduğunu ifade etmekte ve örgüte sağlayacakları katkılarını azaltma yoluna gidecektir. Sağlanan katkının azalması durumunda motivasyon ve performans düşüklüğü ortaya çıkacak ve üye ÖVD sergilemeyecektir. Üyeler örgüt içerisinde eşitlik ve adaletin varlığına inanmaları ve algılarının bu yönde olması durumunda ÖVD sergileyecektir. Üyelerin bu algısı nedeniyle örgüte katkı sağlayacak ve örgüte zarar verecek davranışlardan kaçınacaktır. Örgüt içerisinde sergilenecek ÖVD'ları üyelerin eşitlik ve adalet durumlarını hangi yönde algıladıklarına göre az veya çok olacak şekilde değişecektir (Erkılıç, 2017:9-10).

3.1.1.4. Lider Üye Mübadele Teorisi

Her örgütte olduğu gibi yöneticiler (liderler) ile üyeler arasında sürekli olarak bir iletişim ve etkileşim bulunmaktadır. Üyelerin yöneticileri ile kurmuş oldukları bu iletişim ve etkileşimi değerlendirme ve analiz etmeleri için üç faktör bulunmaktadır. Bu üç faktör; ilişkinin niceliği, yöneticilerin astları kontrolü ve lider üye değişim teorisidir. Yöneticilerin üyeler ile kurduğu iletişim fazlalığı ilişkinin niceliği, yöneticinin üyelere karşı duyduğu güven ve yakınlığın ifadesinde yöneticilerin astları kontrolünü gösterir. Lider üye değişimi ise yöneticinin üyeler ile olan ilişkilerinin niteliğini gösterir. Üye ve yönetici arasında gelişen etkileşim ve iletişim sosyal mübadeleye dayanan modellerden biridir. Bu modelde görevlerin yerine getirilmesi sürecinde üye ve yöneticiler arasında bir tür değişim gerçekleşmektedir. Yöneticilerin üyeler ile kurdukları farklı iletişimlerle örgüte bağlılıkları artmakta ve üyelerin sergileyecekleri ÖVD'lar bu doğrultuda artmaktadır. Yöneticiler ile üyeler arasındaki ilişkinin seviyesine göre ÖVD sergilenmekte ve sergilenen ÖVD'larının sebepleri yöneticiler ile olan ilişkilerine bağlanmaktadır. (Kaplan, 2011:24) Yöneticilerin tutum ve davranışları ile iletişim

becerileri sonucunda üyelerin sergileyecekleri her türlü ÖVD örgüte verimlilik ve katkı sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında bireylerin bu davranışlarını yapma arzusu ve isteğinin bazı nedenleri ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları Tablo 3.1’de verilmiştir (Gürbüz, 2006:54-58).

Tablo 3.1. ÖVD sergileme nedenleri ve sonuçları

Sergileme Nedenleri	Sonuçlar
Örgüt içerisinde uygulanan eşitlik, adalet ve üyelerin tatmin durumu neticesinde örgüte karşı olumlu tavır beslemeleri sonucunda ÖVD sergilenebilir.	Örgütün verimliliği ile iş görenlerin verimliliği artar.
Üyeler örgüt içerisinde yüksek katılıma sahip ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyor ise ÖVD sergileyebilir.	Örgütün sahip olduğu üstün yetenekli ve becerikli çalışanları elde tutma ve örgüte yeni katılacak üyeleri cezp etme yeteneğini arttırır.
Üyelerin buldukları yer ve alanlarda gönüllü olarak yaptıkları davranışta takdir edilme, sosyal onay alma ve kendini kabul ettirme gibi sonuçları elde etmek için ÖVD sergileyebilir.	Örgüt performansı artar ve süreklilik kazanır.
Üye kendisine verilen iş tanımını tam olarak anlamamış veya bilmiyorsa, ÖVD’ni kendisine verilen ve yapması gereken iş olarak görüyor ise ÖVD sergileyebilir.	Örgüt içerisinde birimler ve kişiler arası koordinasyon ve iletişim artar.
Üyelerin sahip oldukları değer, norm ve inançlardan dolayı gönüllü ve karşılıksız olarak içinden geldiği için ÖVD sergileyebilir.	Örgütün dış çevre ile uyumu kolaylaşır, değişimlere ayak uydurması hızlanır.

3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkili Kavramlar

ÖVD'nin kavramsallaştırılması kapsamında bazı kavramlar ile etkileşim içerisinde olduğu ve ya aynı anlamı taşıdığı değerlendirilen yakın kavramlar olduğu görülmektedir. Bu kavramlardan bir kaçını aşağıda incelenmiştir.

3.1.2.1. Örgütsel Spontanlık

Bireylerin kendiliğinden (spontanlık) içinden gelerek herhangi bir baskı olmadan sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Örgütte ise örgütsel spontanlık olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde örgüte katkı ve fayda sağlamak üzere ekstra olarak sergilenen davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Bu spontanlık beş boyutta örgütü korumak, üyeler ile yardımlaşmak, iyi niyet göstermek, kendi kendini geliştirmek ve yapıcı önerilerde bulunmak olarak incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki en büyük benzerlik örgüte katkı sağlamaya yönelik olmasıdır. Farklılığı ise sadece aktif davranışları içermesi ve pasif davranışları bünyesinde bulundurmamasıdır (Kulaklıoğlu, 2009:18).

3.1.2.2. Psikolojik Sözleşmeler

Üyelerin örgüt ile karşılıklı sorumluluklarını kapsayan davranışlarını etkilemektedir. Üyeler örgütün psikolojik sözleşmeye uygun olmayan hareketler sergilediklerini düşündüklerinde bu duruma tepki göstererek daha az ÖVD sergiler ve örgüte katkıları azalır. Yazılı olmayan sözleşmelerdir. Eğer üyeler ÖVD'lerini üst düzeyde sergiliyor ise psikolojik sözleşmenin beklendiği gibi oluşturulduğu ve yürütüldüğü gözlemlenmektedir.

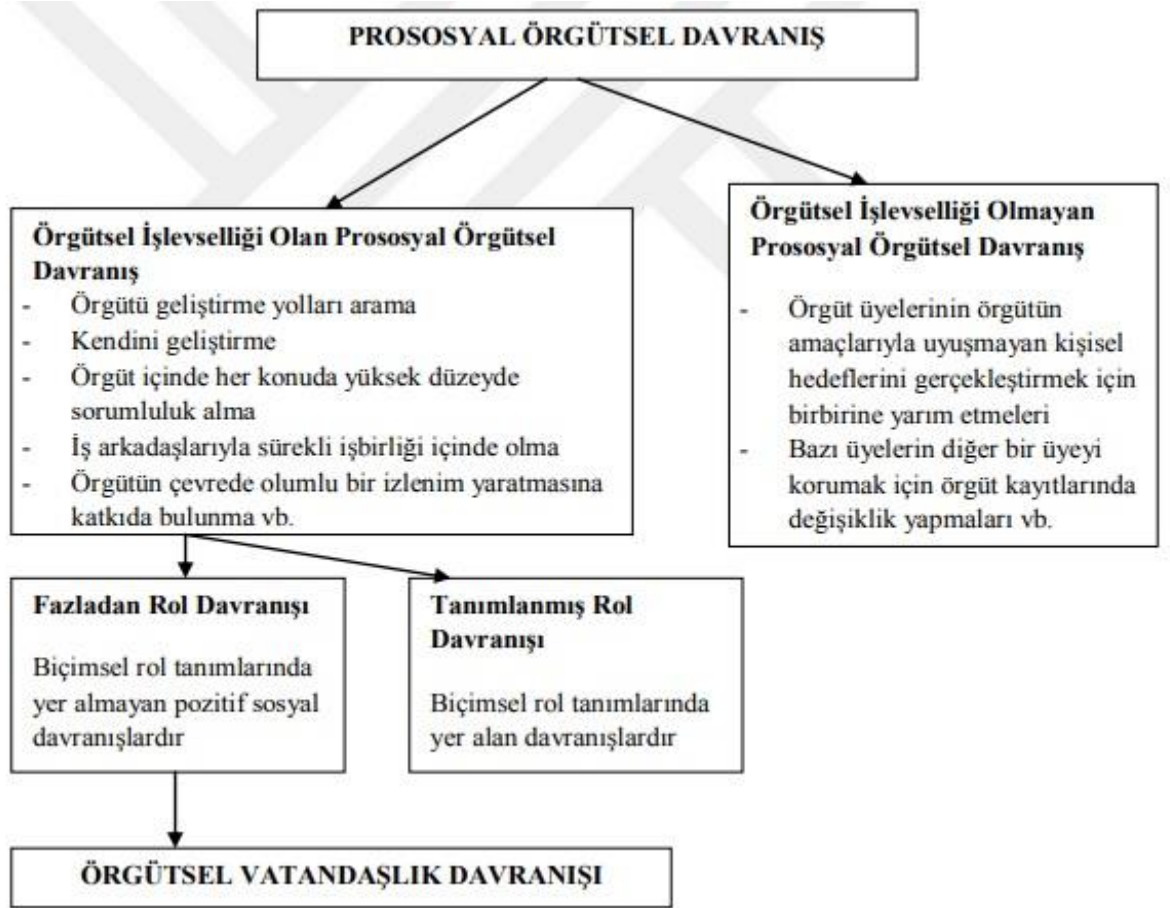
3.1.2.3. Biçimsel ve Ekstra Rol Davranışları

Örgütün gelişmesi ve büyümesi kapsamında belirlenen rol, davranış, kural, politika ve sistemlerin işletilmesi ve yürütülmesi kapsamında sergilenen zorunlu davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar örgüt içerisinde ödül sistemini oluşturmaktadır. Üyeler bu belirlenen davranışları sergilememeleri durumunda örgütün sunduğu ödülleri alamama ve çalışma yaşamlarının tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir. Ekstra rol davranışları da bu belirlenen roller dışında ödüllendirme sistemine dahil olmayıp, yerine getirilmediğinde cezai sorumluluğu olmayan davranışlardır. Gönüllü olan ve üyelerin yardımseverliğini gösteren davranışlardır. Üyelerin gösterdiği bu ekstra rol davranışları ÖVD duygularından kaynaklanmaktadır. Bu davranışlar işletmeye verimlilik ve fayda sağlayacaktır. Ekstra rol davranışlarına örgüte yeni giren üyelerin örgüte alıştırılması ve yardım edilmesi durumu örnek gösterilebilir (Benk, 2017:44).

3.1.2.4. Sosyal Temelli (Prososyal) Örgütsel Davranış

Örgüt tarafından üyelere verilen rollerin yerine getirilirken iletişim halinde bulunduğu kişiler ya da grupların mutluluğunu artırma amacı ile yerine getirilen davranışlar bütünü olarak adlandırılabilir. Üyelerin içinde bulunduğu ortamın huzurunu ve mutluluğunu korumak amacıyla sergiledikleri olumlu davranışlardır (Büyükarıslan, 2016:9-10).

Prososyal davranışların ÖVD ile ilişkisini inceleyen yapı Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Prososyal Davranışların ÖVD ile ilişkisi

Kaynak: (İşbaşı, 2000:20)

Prososyal davranışların bazılarını sıralamak gerekirse;

- Diğer üyelere yardım etmek, kişisel problemlerin çözümüne destek olmak
- Hoşgörülü tutum ve davranış sergilemek
- Örgütün belirlediği amaçlar ile çelişen mal ve hizmet sunmamak
- Örgütün belirlediği değer, norm, politika ve amaçlarla uyumlu olmak
- Örgüte katılım sağlamak ve önerilerde bulunmak

- İş tanımından ziyade iş ile ilgili ek çaba göstermek ve ek görevler için gönüllü olmak
- Örgüte katkı sağlamak, imajına destek vermek örnek verilebilir.

3.1.3. Organ'ın 5'li Sınıflandırması

1988 yılında yayımlanan ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının temeli sayılan Organ'ın "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome" kitabı birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalarda Organ; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyuttan bahsetmiştir. Bu boyutlar aşağıda incelenecektir.

3.1.3.1. Özgecilik (Diğerkâmlık)

Özgeci kelime anlamı itibariyle bireysel yarar gözetmeksizin bir başka bireye yararlı ve faydalı olmaya çalışan kişilere denmektedir (TDK, 2021). Örgüt içerisinde oluşabilecek sorunlara gönüllü olarak yardım etme ve sorunların örgüt içerisinde tekrarlanmasını önlemek olarak açıklanabilir. Örgüt içindeki diğer üyelere karşılıksız olarak yardımcı olma davranışlarının bütününe denir. Örgüt içerisindeki üyelerin birbirleri arasında gönüllü olarak iş yükü fazla olan diğer üyelere yardım etmesi ve örgüte yeni katılacak üyelere yardımcı olmaları özgecilik davranışına örnek teşkil etmektedir. İş birliğini arttırıcı, örgüte fayda ve motivasyon sağlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Özgecilik örgütün faydası ve gelişmesi için üyelerin birbirine yardımcı olmaları, destek olmaları ve iş ile ilgili konularda problemlerin çıkmaması için davranış sergilemeleri ÖVD'lerinde özgecilik olarak nitelendirilmektedir (Topeli, 2018:45).

3.1.3.2. Vicdanlılık

Vicdan kelime anlamı itibariyle kişinin bireysel olarak yapmış olduğu davranışları ile ilgili olarak bir yargıda bulunmaya iten, bireyin sahip olduğu ahlak değerleri üzerine doğrudan ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Vicdanlılık ise örgütün belirlemiş olduğu kural ve düzenler doğrultusunda, örgütün standart işlerinin dışında üyelerin gönüllü olarak dergiledikleri davranışlardır. Bu gönüllü davranışlara: örgütün belirlediği zamandan önce mesaiye gelme, yapılacak bir işi tamamen bitirmeden işyerinden ayrılmama, işten kaytarmama ve gereksiz yere mola vermeme, örgütün kaynaklarını verimli kullanma ve koruma ile yapıcı fikir ve önerilerde bulunma örnek verilebilir (Erkılıç, 2017:19). İşyerine zamanında gelme, molaları vaktinde kullanma zamanını taşımama, toplantı/eğitim/seminer vb. faaliyetlere zamında ve düzenli olarak katılım sağlama ve örgütün geliştirdiği kurallara uyarak bağlı kalmaya çalışmak vicdanlılık boyutlarını daha açık

anlamlandırmaktadır. Bu davranışlar örgüt üyelerinin sahip olduğu disiplin ile ortaya çıkabilecek davranışlardır. Üyeler kendilerini biçimsel bir anaşmaya bağlı olmayan, açık olara ifade edilemeyen ve uyarılmadan hissedilmesi ve uygulanması beklenen kurallara düşük düzeyde zorunluluk hissedebilirler. Bu zorunluluk düzeyinde sergiledikleri davranışlarda vicdanlılık olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı J. Ö., 2000:26). Örgüt içerisinde bu davranışları gösteren bireyler kendilerine verilmiş iş tanımlarının dışında gönüllü olarak rollerinden daha fazlasını gerçekleştirmiş olurlar. Üyerin vicdanlılık boyutunda sergiledikleri bu davranışlar işleyen sisteme katkı ve işlerin zaminında yetiştirilmesi gibi örgüte sağladığı fayda olarak gözlemlenebilir.

3.1.3.3. Centilmenlik (Sportmenlik)

Örgüt üyelerinin iş ortamı içerisinde olumsuz bir hava yaratacak gerginliklerden kaçınmaları, sıkıntılı olan olay ve durumlardan şikâyet etmemeleri, hem örgüte hem de diğer çalışanlara karşı hoşgörülü olmaları centilmenlik davranışları olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar üyelerin sorunlara karşı verdikleri tepki ve mücadele becerisi ile bu durumlara dayama seviyelerini arttırmaları örgüte verimlilik sağlayacaktır. Centilmenlik boyutuna: üyelerin sorunları çok büyütülmemesi, iş ile ilgili olumsuz durumlardan yakınmak yerine zamanlarının daha çok iş faaliyetlerine harcanması, iş ortamında diğer üyelere kötü, kırıncı ve olumsuz davranışlar sergilemeden onların hatalarına karşı hoşgörülü olmaları, yaşanacak olaylara hoşgörülü, yapıcı ve olumlu davranmaları, diğer iş arkadaşlarını motive etmeleri örnek olarak verilebilir (Kaplan, 2011:34).

3.1.3.4. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Bireylerin diğer bireylere karşı saygılı ve incelikli davranması nezaket olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Nezaketi kurum içindeki iletişim olarak ele alan Organ yapılacak işlerle ilgili sürekli ve zorunlu halde iletişim halinde olan birimlerin sergiledikleri olumlu davranışların bütünü olarak tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde üyelerin iş ile ilgili olarak aktardığı bilgiler, birbirlerine gerekli hatırlatma yapmaları, fikir alışverişinde bulunmaları, bir durumu ya da olayı önceden haberdar etmeleri Nezaket boyutuna örnek gösterilebilir (Yücel G. F., 2006:10). Diğer bir örnek ise öğrenciler boyutundan nezaket hocaları ve diğer öğrenciler arasındaki olumlu ilişkiler olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu, 2003:121). Örgütsel anlamda olumlu ilişkiler kurulmasını ifade eden nezaket boyutu oluşan problemlere grup halinde bir müdahale etme, olumlu iletişim içinde olma ve iş bölümü yapılması durumu örnek verilebilir.

Diğer bir yandan bu boyut örgüt üyelerinin sergileyeceği davranışlarında şekillendirerek daha düşünceli ve kontrollü davranmaları konusunda yardımcı olmaktadır (Tokel, 2018:33).

3.1.3.5. Sivil Erdem

Son ÖVD boyutu olan sivil erdem Organ'ın kitabında yer verdiği Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham sivil erdem boyutunu “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılma” şeklinde tanımlamıştır (İşbaşı J. Ö., 2000:30).

Örgüt üyelerinin örgüte bağlılık derecesi ve gösterdikleri ilgi ve alakanın seviyesinin en yüksek olduğu durumlardır. Sivil erdem davranışlarında yapılan tüm eylemler gönüllülük esasına dayanmaktadır. Örgütün geliştirmiş olduğu ve geliştireceği strateji ve politikalar ile ilgili görüş bildirme, örgüt içerisinde oluşan sorunların çözülebilmesi için katkı sağlama, oluşan tehditleri fırsata çevirme ve örgüte fayda sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar sivil erdem boyutuna örnek verilebilir (Demirel, Seçkin, & Özçınar, 2011:38).

Sivil erdem davranışları örgüt üyelerinin gönüllü olarak yüklendikleri sorumluluk seviyesi hakkında bilgi vermektedir. Örgüt üyesinin katılımının zorunlu tutulmadığı toplantı, seminer vb. faaliyetlere gönüllü ve düzenli katılım sağlaması, örgütsel fayda sağlayacak kararların alınmasına yardımcı olma davranışları bu boyutta örnek olarak verilebilmektedir. Bu davranışların sergilenmesi üyeler arasında iş birliğini arttırıcı etkisinin ve takım ruhunu oluşturduğu iddia etilmektedir. Bireysel inisiyatif sonucunda ortaya çıkan sivil erdem davranışları örgüt ile ilgili konularda tartışmasını ve çıkan sorunlara çözüm önerilerini sunmasını ve alınacak kararlara katılımını kapsamaktadır (Berber, 2010:56).

Genel olarak sivil erdem davranışlarında örgütün gelişmesine sürekli olarak katkı sağlamak, iş tanımlarında bulunmadığı halde gönüllü olarak kurum imajına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmak, örgüt ile ilgili gelişmeleri yakından takip ederek oluşacak değişimlere ayak uydurmak ve diğer üyelerin bu değişimi kabullenebilmeleri için onlara yardımcı olmak yer almaktadır (Elçi, 2005:32).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK (ÖB)

Bağlılık, birine karşı sevgi, saygı, yakınlık duyma ve sadakat olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Ayrıca kişileri bir oluşum veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Örgütsel davranışlarda belirleyici bir etkiye sahiptir. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda ortaya çıkması örgütsel bağlılık kavramında ortaya çıkarmıştır (Koç, 2009:201-202).

4.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgütün başarılı olması, gelişmesi ve ilerlemesi gibi konularda üyelerin göstermiş oldukları ilgi ve alaka ile örgütün sahip olduğu değer ve normlara duyulan inançların yansımaları örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008:126). İnsanlar çalışma ortamlarında duygu ve düşünceden tamamıyla bağımsız hareket edememektedirler. Bu nedenle örgüt üyeleri bireysel ihtiyaçlarının tatmin edildiği ve mutlu olabildikleri bir örgüt içinde çalıştıkları zaman kendilerini o örgüte bağlı hisseder ve ellerinden geldiğince örgüte fayda sağlamak için gerekli çabayı gösterirler (İmamoğlu, 2011:12).

Bir örgütün bağlılığa önem vermesi; örgütün profesyonel ve iş bilen kişiler ile çalışmasını sağlayacak ve iş bütünlüğü sağlanarak başarı ve gelişme kazanımları elde etmesini kolaylaştıracaktır. Örgüte üye olan bireylerden örgüte bağlılığı fazla olanların çalışma performansının diğer üyelere göre fazla olduğu, daha verimli çalıştığı, tüm faaliyetlerde etkin rol aldığı, iş odaklı ve daha fazla üretken oldukları görülmektedir (San & Yalçıntaş, 2017:505). Ayrıca bu üyelerin sadakat, bilinç ve sorumluluk duygularının da diğer bireylere göre daha fazla geliştiği görülmektedir. Bu durumda örgüte üye olan bireylerin örgüte bağımlılığı fazla olanların sayısı ne kadar fazla ise örgüt hedeflerine ve amaçlarına daha hızlı ilerleyecek, verimliliğini arttıracak, oluşabilecek rekabet ortamlarında başarılı bir şekilde yol alması kolaylaşacaktır (Kıray, 2011:31-32).

Örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırmacı tarafından incelemelerde bulunulmuştur. 1950'li yıllardan itibaren kuruma bağlılık olarak araştırılmaya başlanmış olup, günümüze kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yer edinmiştir. Örgütsel bağlılığın önem derecesinin artmasının nedenlerini inceleyecek olursak (Özsoy, Ergül, & Bayık, 2001:3);

- Örgütsel bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgütsel bağlılığın işten ayrılma boyutunda, iş doyumundan daha önemli olduğunun araştırmalar ile ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan üyelerin diğer üyelere göre daha etkili ve yüksek performans sergilemeleri,

- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkinliği faydalı olması,
- Örgütsel bağlılığın, dürüstlük ve fedakârlık gibi ÖVD'lerinin bir tanımı olmasıdır.

Örgütsel bağlılığın örgüt üyeleri üzerindeki belirtilerini inceleyecek olursak (İbicioğlu, 2000:14-15);

- Örgütün belirlediği amaçları kabul etmesi ve değerlerine inancının yüksek olması
- Örgütün başarısı ve gelişmesi için fedakârlıkta bulunabilmesi
- Örgütte kalma isteği ve üyeliğinin devam ettirme yönünde eğilime sahip olması
- Örgütün politikaları, imajı ve diğer faaliyetleri ile oluşan örgüt kimliğini benimseyerek kendini örgütün bir parçası olarak kabul etme ve kimliğini örgüt kimliği ile özdeşleştirilmesi
- Örgütteki üyeler örgütün tüm amaç, değer, norm vb. sistemlerinin içselleştirilmesi örnek verilebilir.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyler örgüte ve çalışma ortamına uyumu ile doyumunun daha kolay ve iyi olduğu, diğer üyelere nazaran daha üretken ve sadakat duygusunun yüksek olduğu görülmektedir. Örgüt içerisinde örgütsel bağlılığı yüksek bireyler ile çalışmak maliyeti azaltmaktadır. Örgütsel bağlılığın üye davranışları üzerindeki etkisini inceleyecek olursak (Bayram, 2005:126-127);

- Örgütün belirlediği amaç, hedef ve değerlerine kendini tam olarak veren üyeler örgütsel etkinliğe aktif olarak katılım sağlamaları,
- Kendilerini örgüte aday olan üyeler örgütte kalma ve örgütün hedeflerine ulaşması için katkıda bulunma isteği duymaları örnek olarak verilebilir.

4.1.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç farklı boyutu ve bunların alt sınıflandırmaları incelenecektir.

4.1.1.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılıkta; örgüt ile üyeler arasındaki ilişkiler ile ilgili olarak üyelerin hedef, amaç ve değerlerinin örgütün hedef, amaç ve değerleri ile bütünleşmesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılığın oluşumunda; örgütün amaç, hedef ve değerleri ile aynı yönde ilerleme, yapılacak işler ve faaliyetlerle ilgili yüksek etki ve katılım sağlama, son olarak üyesi olduğu örgüte yüksek derecede sadakat ile bağlanmak önemli faktörler olarak yer almaktadır. Üyelerin buldukları çeşitli koşullarda bağlılık duygusu gelişerek bu doğrultuda davranışlar

sergilemektedir. Tutumsal bağıllıkta üyelerin kendi çıkarları, bireysel ihtiyaçları ve manevi ödülleri için örgüte bağlandıkları bir alışveriş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Yaşar, 2021:39). Üyelerin örgüte karşı sergiledikleri bağıllık tutumlarını açıklamaktadır. Tutumsal bağıllık ile ilgili yapılan yaklaşımlar aşağıda incelenecektir.

4.1.1.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağıllık yaklaşımını üyelerin katılım tipi ve üyelerin davranışlarını şekillendirmek, yönlendirmek için kullandıkları güç türüne göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada üç farklı tür olarak, zorlayıcı, faydacı ve normatifi ele almıştır. Örgütsel bağıllığı da ifade eden yabancılaştırıcı, hesaplamacı (çıkarıcı) ve ahlaki olmak üzere üç farklı katılım ile ilişkilendirilmiştir. Ahlaki bağıllık sergileyen üyeler örgütün belirlediği amaç, hedef, norm ve değerlerin üyelerin kendi kimlikleri ile bütünleşmesine dayanmaktadır. Bu bağıllık örgüte pozitif ve yüksek yoğunlukta etki eder. Normatif güç ile ilişkili olan ahlaki bağıllık örgüt içi otorite içsel ödülleri yönlendirilmesi ile kontrol edilmektedir. Hesaplamacı (çıkarıcı) bağıllıkta ise örgütü negatif ve düşük yoğunlukta bir etkileme söz konusudur. Faydacı örgütsel güç ile ilişkili olan hesaplamacı bağıllıkta otorite ücretlendirme ya da dışsal ödüller yoluyla gerçekleşmektedir. Yabancılaştırıcı bağıllıkta üyeler bireysel zarar görmemek için örgütün amaç ve değerlerini kabul ederler ve buna uymaktadırlar. Tam anlamıyla örgüte bağıllık söz konusu olmamaktadır. Üyelerin tam bir bağıllık sergilememesi nedeniyle bağıllıklarını ceza almama ve zarar görmemek için sürdürürler. Zorlayıcı örgütsel güç ile ilişkili olan yabancılaştırıcı bağıllıkta otorite güç, baskı ve korku ile sağlanmaktadır. Bu bağıllık örgütü negatif ve yüksek yoğunluk derecesinde etkilemektedir (Dinçer, 2021:75-76).

4.1.1.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağıllık yaklaşımında üyeler örgüte enerji, sadakat vb. duygularını gönüllü olarak vermektedir. Üyeler bağıllığı örgütü severek, uyumlu olarak, sadık olarak ve kendilerini örgüte adanmış olarak gösterebilirler. 1986 yılında Kanter bağıllığı devamlılık, birlik bağıllığı ve kontrol olmak üzere üç farklı bağıllıkta ele almıştır. Bunları inceleyecek olursak (Kılınç, 2013:39-40):

Devamlılık Bağıllığı: Üyelerin örgütün kalıcı olması ve devamlılığının sağlanması kapsamında kendisini bu durumlara adanmış olarak ifade edilmektedir. Kanter'e göre üyeler örgütten ayrılmasının sonuçları ile örgütte kalma durumu sonuçlarının kıyaslamasında örgütte kalma durumunu karlı ve iyi bulursa bağıllık gösterecektir. Sonuçta üye örgütten çıkma ya da

kalma durumlarının iyi ve kötü yanlarının değerlendirilerek, örgüt içerisinde kalması ya da gitmesi durumudur.

Birlik Bağlılığı: Örgüt üyelerinin sahip olduğu sosyal ilişkilerinden feragat etmesi veya birliğin bütünlüğünü sağlayıcı sosyal ilişkilere bağlanma olarak ifade edilmektedir. Sağlam bir birlik bağlılığı örgüt ile topluluk arasındaki birleşmeyi arttıracak tarzda üyelerin önceki sosyal bağlarını bir kenara bırakarak, örgütte yeni bir sosyal ilişki kurması sonucunu oluşturmaktadır.

Kontrol Bağlılığı: Örgüte üyelerin davranış ve tavırlarını örgütün istekleri doğrultusunda şekillendirerek üyenin örgüte bağlanması olarak ifade edilmektedir. Üyelerin sergiledikleri tavır ve davranışlar örgütün değer ve normlarını taşıyorsa kontrol bağlılığı ortaya çıkmaktadır.

Kater'in bu yaklaşımında ele alınan bağlılık türlerinde örgütler tarafından bu bağlılık seviyelerinin yükseltilmesi örgütün başarısını arttıracak ve daha başarılı olacağı görülmektedir.

4.1.1.1.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan kurumsal modelin kurucusudur. Wiener bu ayırımın değerlendirilmesinde araçsal bağlılığı kendi menfaatine dönük, hesapçı ve yararçı olmayı ifade etmekte iken; örgütsel bağlılıkta maneviyat ve değere dayanan motivasyon ile gerçekleşir. Bu maneviyat ve değerler bireyin örgütsel amaç, hedef ve değerlerini karşılayacak ve kapsayacak şekilde davranmasını sağlar. Örgütsel bağlılıkta eğilimler örgütün çıkarına iken araçsal bağlılıkta eğilim bireysel olmaktadır. Örgüt ile üye arasında değişimsel bağlılık olarak nitelendirilen bu yaklaşımda, örgüt üyelerin bir takım isteklerini karşılarken bunun dönütü olarak örgütte üyeden örgüte katkı ve fayda sağlamasını beklemektedir. Bu değişimsel bağlılıkta yarar ve katkı oranlarına bakıldığında bağlılık seviyesi ve istekleri tespit edilecektir. Eğer bu yarar ve katkı ilişkisi dengede veya üyelerin lehine olduğu sürece işten ayrılmalar az olacak ve örgüte bağlılık artacaktır. Üyeler örgütsel amaç, hedef ve değerlerini kabul etmesi bunları kendi kimliği ile bütünleştirmesi örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir (Gürkan, 2006:27).

4.1.1.1.4. O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bu yaklaşım türünde O'reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üyelerin örgüt ile arasında kurdukları psikolojik bir bağ olarak ele almışlardır. Psikolojik bağlılığı üç farklı boyutta ele alarak uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak detaylandırmışlardır. Bunları inceleyecek olursak (Ceylanlar, 2017:61);

Uyum Bağlılığı: Üyelerin kişisel zarar görmemek, ödül kazanmak ve ceza almamak için örgütün belirlediği amaç, hedef ve değerler doğrultusunda davranış sergilemeleridir. Üyelerin bu tutum ve davranışları sergilemeleri sonucunda verilecek ödüllere ulaşmak ve cezadan kaçınma hedefindedirler.

Özdeşleşme Bağlılığı: Örgüte mensup kişilerin diğer üyeler ile olumlu ilişki kurma isteği ile ilgili olup, üyeler kendi iş tanımları dışında işin gereğinden fazla emek sarf eder ve örgütte kalma arzuları artar. Bu bağlılıkta üyeler örgütün belirlediği amaç, hedef ve değerler ile özdeşleştiğinde bağlılık meydana gelir.

İçselleştirme Bağlılığı: Bu bağlılıkta üyelerin amaç, hedef ve değerleri ile örgütün amaç, hedef ve değerleri birbiri ile tam olarak örtüşmesi bağlılığıdır. Örgütte kalma eğilimindedirler. Örnek verilecek olursa din ile ilgili örgütler üyeleri ile tam anlamıyla örtüşen ve içselleştirme bağlılığı sergileyen yapılardır.

4.1.1.1.5. Allen Ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

1990 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı iş görenlerin örgüt ile ilişkilerini belirleyen ve örgüte üyeliğin devam etmesini sağlayan psikolojik durum bakış açısıyla ele alırlar. Örgütsel bağlılığın sadece örgüte bağlılık olarak değil işe, yöneticiye, birime, birim yöneticisine, üst yönetime bağlı olabileceğini ve bunların hepsinin bir arada olabileceği gibi ayrı ayrıda olabileceği değerlendirmektedirler. Bu yaklaşım türü üç farklı boyut içinde incelenmiş olup bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Bunları inceleyecek olursak (Uslu, 2012:21-23);

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılıkta üyeler örgüt ile duygusal bir bağ kurmakta ve örgüt ile bütünleşmektedir. Bu bağlılıkta üyelerin örgütte kalma arzusu kurdukları duygusal bağlılık ve örgüt ile özleşmedir. Örgütte kalma durumu ihtiyaçtan dolayı değil bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Duygusal bağlılık hisseden üyeler kendilerini örgütün bir parçası olarak hisseder ve kendilerini örgüte adanarak sadakat gösterirler. Bu yüzden her örgüt duygusal bağ ile bağlanan üyeler ister. Duygusal bağ ile bağlanan üyeler örgütte ek fayda sağlar, olumlu tutum gözetir ve iş tanımının dışında örgüte katkı sağlama yoluna giderler. Bu bağlılığa sahip üyeler örgütte kalmak istiyorum duygusuna sahiptir.

Devam Bağlılığı: Devam bağımlılığı örgüte üye olanların çalıştıkları süre boyunca örgüte yaptıkları yatırımlar neticesinde gelişen bağ türüdür. Üyeler bu bağ türünde örgüte fazla zaman ve emek sarf ettiğini, yatırım yaptığını ve bu durumların neticesinde örgütte kalmanın gerekli veya zorunlu olduğunu düşünmektedirler. Üyeler örgütün belirlediği tutum ve

davranışlardan farklı yönde hareket edecek olmasının getireceği maliyeti hesaplayarak örgütün istediği davranışlar sergiler ve örgütte kalma durumunu devam ettirirler. Devam bağlılığında üyelerin örgüte verdikleri zaman ve emeğin ayrılması durumunda yok olabilecek olması, sahip oldukları statü ve kıdemin kaybolacak olması, örgütün sağladığı faydalardan yoksun kalacak olması, örgütten ayrılması durumunda maliyetinin fazla olacağı ve üyenin kendisine uygun iş alanlarının az olması gibi durumlarda devam bağlılığı yüksek olacaktır. Bu bağlılığa sahip üyeler ihtiyacım var duygusuna sahiptir.

Normatif Bağlılık: Örgüte karşı duyulan sorumluluk duygusunun hâkim olduğu inançları göstermektedir. Üyeler normatif bağlılıkta örgüte bağlılıklarını kendilerine verilen bir görev olarak kabul etmeleri ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılığa sahip üyeler örgütte kalmayım duygusuna sahiptir.

Sonuç olarak Allen ve Meyer tarafından incelenen bağlılık türleri üyelerin bir yolla örgüte bağlılığını ifade etmekte olup esas olan örgütte devamlılık ve örgütte kalma istekleridir.

4.1.1.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında üyelerin sergiledikleri bağlılık kapsamındaki davranışlarını tanımlamaktadır (Bıyıklı, 2021:9). Bu davranışlar ile örgüte üye olan bireylerin örgüte bağlı kalma süreci, örgütte kalma isteği ve kaytaramaması davranışsal bağlılık ile ilişkilendirilir. Bu bağlılık örgütten ziyade bireylerin sergiledikleri davranışlara yönelik olarak gelişmektedir (Yaşar, 2021:43).

4.1.1.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Yan bahis sınıflandırmasında üyelerin yan bahislere girerek tutarlı davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilintili olmayan kişisel çıkarları ile alakalandırması olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile üyelerin sergiledikleri düzenli davranış ve tutumlarını bitirmesi halinde kaybedeceği yatırım ve faydaları göz önüne alarak tutum ve davranışlarını devam ettirmesi olarak tanımlanabilir. Becker yan bahis sınıflandırmasında dört boyut olarak toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller incelenmiştir. Bu boyutlar aşağıda incelenmiştir (Uyanık, 2021:47-48).

Toplumsal Beklentiler: Kişilerin mensubu olduğu toplumun bireyler üzerindeki beklentilerinin manevi ve sosyal yaptırımları/baskıları nedeniyle davranışlarını sınırlayan birtakım yan bahislere girmesi olarak tanımlanabilir. Örnek olarak; toplumun yaptığı baskılar

ve yaptırımlar neticesinde bireylerin sürekli ve birçok iş değiştirmesi halinde toplum tarafından güvenilir olmayan kişi olarak bakılmasıdır.

Bürokratik Düzenlemeler: Kişilerin bürokratik düzenlemelerden dolayı yan bahse maruz kalmasıdır. Bir kişi uzun yıllar çalışması karşılığında verilecek olan emekli aylığından işten ayrılması halinde yararlanamayacak olması bürokratik düzenlemelere örnek verilebilir. Bu durumda kişilerin işten ayrılmasına engel olacaktır. İşten ayrılması halinde emekli aylığı üzerindeki bürokratik düzenlemeler kişileri yan bahse sokacaktır.

Sosyal Etkileşimler: Kişilerin diğer insanlar ile yaptığı sosyal etkileşimin sonucunda kişinin kendisi ile ilgili diğer insanlar gözünde yaratmış olduğu değer ve kanaatin bozulmaması için sergiledikleri zorunlu davranışlardır. Örnek verilecek olursa bir kişinin sözüne güvenilir mi, güvenilmez mi olduğunu gösterir.

Sosyal Roller: Kişilerin sahip olduğu sosyal yapıya uyum sağlamış ve alışmış olmasından kaynaklanabilen yan bahislerdir. Kişiler içinde bulunduğu toplumun sosyal rollerini yerine getirmeye o kadar çok adapte olmuş ki başka rollere uyum sağlayamamaktadır.

4.1.1.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Kişilerin sahip olduğu davranışlarına olan bağlılığı Salancik'in sınıflandırmasında ele alınmıştır. Kişilerin sergiledikleri bu davranışlar kendisinin yaptıkları ve örgüte ilgisini fazlalaştıran inanç, değer ve düşüncelere bağlanmasını kolaylaştıracaktır. Kişilerin sergiledikleri davranışlar ile özdeşleşmesi şeklinde oluşacaktır. Kişiler geçmiş davranışlarına bağlanarak bunları devam ettirme eğiliminde olmaktadır. Bu geçmiş davranışlara olan bağlılığın etkisi kişilerin örgüte karşı sergiledikleri bağlılık derecesini gösteren önemli etkenlerden birisidir. Bu sınıflandırmada kişilerin sergiledikleri tutumların davranışları ile uyumuna göre belirlenmiştir. Tutum ve davranışlarda oluşan uyumsuzlukta kişiler üzerinde stres, sıkıntı; oluşan uyumlulukta ise bağlılık meydana gelecektir. Kişilerin bu davranışa olan bağlılığı üzerinde etkisinin olacağı, bunun nedeniyle de her davranışın sahip olduğu özelliği nedeniyle değişik düzeylerde bağlılık sergileneceği, bu özelliklerin bazılarının bağlılığa yüksek derecede, bazılarının da düşük derecede etki edeceği ifade edilmektedir (Norşenli, 2021:37-38).

Örgütsel Bağlılığın davranışların tutarlı bir şekilde sergilenmesi neticesinde ortaya çıkacağını değerlendiren Becker (1960) ve Salancik (1977) ortak bir yaklaşım göstermektedir. Becker kişilerin tutum değişikliğinin kendisinde yaratacağı maliyet nedeniyle davranışlarına karşı bağlılık sergileyeceği, Salancik ise bağlılığın temelinde kişilerin psikolojik durumlarının

etkisi ile örgüt ile arasındaki ilişkiyi devam ettirmesine yönelik bir isteğin olması gerektiği şeklinde bir yaklaşım sergilemektedir (Gül, 2002:49).

4.1.1.3. Çoklu Bağlılık

Bağlılık konusunda araştırma yapan birçok araştırmacı tarafından üyelerin örgüte gösterdikleri bağlılık seviyesinin yüksek derecede olması örgütsel etkinliğe katkı sağladığı, iş verimliliğini arttırdığı, yüksek performans sergiledikleri ve düşün devamsızlık düzeyinin görülmüştür. Çoklu bağlılık örgütün bütününe duyulan bağlılık türüdür. Çoklu bağlılıkta aynı mesleği paylaşan kişiler, sendikalar vb. örgüt ile ilişkisi olan faktörlere de bağlılık gösterilebileceği üzerinde durulmaktadır. Reichers örgütsel bağlılığı, örgütün içinde ve dışında olmak üzere örgütü kapsayan tüm bağlantılar ilişkili olan çoklu bağlılıklar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlılık türünde örgütü meydana getiren tüm iç ve dış faktörlerin birleşimi olarak oluşmaktadır. Üyeler tarafından gösterilen bağlılık yöneticilere, iş arkadaşlarına olabilmekte ve diğer yandan tüketicilere, kuruluşlara, meslek odalarına, sendikalara bağlılık gösterme şeklinde olabilmektedir (Türkkan, 2015:29-31).

4.1.1.4. Jaworski Ve Kohli'nin Sınıflandırması

1993 yılında Jaworski ve Kohli bağlılığı, üyelerin örgüte aşırı derecede ilgisi, kişilerin kendi geleceklerinin örgütün başarısı ile eş değer görmesi ve kişilerin bireysel fedakârlıktan çekinmeyen bir düşünce yapısı olarak tanımlamışlardır. Bu tutum ve davranışların örgüt ile üye arasında oluşan bağın kuvvetlenmesinde önemli etken olacağını değerlendirmişlerdir. Bu durumda kişilerin kendilerini büyük bir ailede hissetmeleri örgütü başarıya iten ve başarılarını yüksek seviyelere çıkaran durumların söz konusu olacağı ifade edilmiştir (Sökmen, Benk, & Gayaker, 2017:422).

Örgütlerin pazar piyasasında tutunma, değişen çevre koşullarına ayak uydurma, müşteri memnuniyeti sağlama ve süreklilik arz ederek başarı ve karlılığı yakalaya bilmeleri için örgütsel bağlılığa büyük ölçüde önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt ile ortak bir amaç, hedef ve değerlere sahip üyeler sergiledikleri davranışlar ile örgüte katkı, örgüte sahiplenme ve örgüt ile gurur duyma gibi bir takım durumlar oluşacaktır. Örgütsel performans ile örgütsel bağlılık arasında pazarlama bakış açısı ile bakıldığında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu yüzden bağlılık tek boyut olarak ele alınmaktadır.

4.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüt üyelerince sergilenen bağlılık derecelerinin olumlu ve olumsuz sonuçları oluşabilmektedir. Örgütün belirlediği amaç ve değerlerin kabul edilebilirliği yüksek derecede ise bağlılık yüksek, kabul edilebilirlik derecesi düşük ve yetersiz ise bağlılık seviyesi düşük olmakla birlikte düşük bağlılıkta örgütün dağılmasına kadar devam eden bir süreç söz konusu olabilmektedir (Yaşar, 2021:55). Örgütsel bağlılığın sonuçları olarak düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık boyutlarının bireysel ve örgütsel açıdan olması muhtemel sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel ve Örgütsel Açından Olması Muhtemel Sonuçları

	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/ düşük Performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
İlmlh Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: (Balay, 2000:67)

4.1.2.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılık gösteren üyeler örgüte aidiyet duygusu beslemeyen, örgüt içinde istenmeyen, örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler buldukları ilk fırsatta örgütü bırakarak diğer örgütlere geçme eğilimindedir. Bu tarz bağlılık sergileyen üyelerin kendilerini örgüte bağlayıcı bir durum ya da olay söz konusu

değildir. Örgüt içerisinde düşük örgütsel bağlılık sergilenen üyelerin bulunması durumunda diğer üyelerin iş performansını olumsuz yönde etkileme, iş ortamını bozma, müşteri kaybetme, düşük derecede bireysel çaba sarf ettiklerinden maliyet etkin olmama durumu ortaya çıkabilmektedir (Koç, 2009:205-206).

4.1.2.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İlimli örgütsel bağlılık sergileyen üyeler; örgüt sisteminin kendilerini yeniden şekillendirme ve disiplin yönünden değişime itmesine karşı olarak, bu tutumlara direnen ve kendi kimliklerini korumak için yüksek çaba sarf eden kişilerdir. Bu bağlılık seviyesinde tam anlamıyla örgüte bağlılık görülmez. Üyeler örgütün sahip olduğu amaç ve değerlerin bir kısmı kabul ederler. Bu durumda üyeler hem kendi kişisel tutum ve davranışlarını korur hem de örgütte bütünleşmeye yardımcı olur. Ancak örgütün amaç ve değerlerinin bir kısmının kabul edilmesi nedeniyle; üyelerin kendi kimlikleri ile örgütün istedikleri arasında bir bocalama yaşanması ve bu bocalama neticesinde kararsızlık ile örgüt verimliliğinin düşmesi gibi durumlara sebep olunabilmektedir (Bayram, 2005:136).

4.1.2.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu örgütsel bağlılık düzeyinde üyeler yüksek derecede örgüte bağlılık göstermektedir. Üyelerin sahip oldukları bu yüksek bağlılık derecesi kişilere iş doyumluluğu, tatmin edici ücret durumları sağlayacağı gibi örgüt tarafından da bu bağlılığı sergileyen üyelere yetki ve statü verilmektedir. Örgütün tüm ihtiyaçları karşısında her zaman örgüt içerisinde yer alan üyelerdir. Örgütün gelişmesi ve başarısının desteklenmesi için gerekli çaba gösterilmektedir. Ancak örgüte karşı yüksek bağlılık sergilenen bireylerin hayal kırıklığına uğramaları, az ödüllendirilmiş olmaları, iş ve ödül kapsamında tatmin edilmiş olmamaları gibi sebeplerden dolayı işten ayrılma durumu söz konusu olabilmektedir (Çelik G. , 2019:16-17).

4.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, örgüte üyelerin örgüte karşı hissettikleri bağın derecesi olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde başarı oranı da yüksek olacaktır (Çöl, 2004:38). Bu yüzden üyelerin çalıştığı örgütten mutlu olmaları mal ya da hizmet üretmek kadar önemli olacaktır. Örgütsel bağlılığa etki eden birçok etmen vardır. Ancak bu etmenlerden hangilerinin örgütsel bağlılığa ne derecede etki ettiğini söylemek doğru sayılmaz. (Bayram, 2005:134-135). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin bazıları Tablo 4.2’de incelenecektir.

Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.

Kişisel ve Demografik Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Psikolojik Sözleşme	İşin Niteliği ve Önemi	Profesyonellik
İş Beklentileri	Yönetim ve Liderlik	Yeni İş Bulma Olanakları
Kişisel Özellikler	Ücret Düzeyi	Sektörün Mevcut Durumu
	Kariyer İmkânları	İşsizlik Oranı
	İletişim	Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu
	Örgüt Kültürü	
	Örgütsel Adalet	
	Takım Çalışması	

Kaynak: (Çelik G., 2019:11)

4.1.3. Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Literatürde yer alan bir takım çalışmalar aşağıda incelenecektir.

4.1.3.1. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları

Köse vd. kültürün örgütsel vatandaşlık davranışı türlerini, bu davranışların gösterilme derecesini, ÖVD ile temel kavramlar ve sonuçları arasındaki ilişkiyi ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün başarısına etki edeceğine değinmişlerdir. (Köse, Kartal , & Nilgün, 2003:11).

1997 yılında Kraimer örgüte yeni katılan bir üyenin örgüt kültürünü benimsemesi ve örgüt ile aynı değerleri paylaşması sonucunda ÖVD sergileyeceğini belirtmektedir.

2007 yılında Çelik ÖK boyutları (Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Adalet, Çatışmada Hoşgörü ve Risk Üstlenmeyi Teşvik) ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları (Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve

Centilmenlik) arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit etmiş ve ÖK boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik M. , 2007:8).

Sakarya (2015) araştırmasında; öğretmenlerin okul kültürü algıları ile ÖVD düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu, öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algılarının artmasının, örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Sakarya, 2015:1-108).

Erdem'in Türk Telekom A.Ş.'de yaptığı çalışmada ÖK ve ÖVD arasındaki ilişki incelendiğinde pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Erdem O. , 2009:225).

2004 yılında Chien Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkide kuvvetli yönde pozitif bir ilişki bulunduğu incelenmiştir.

Chien, Erdem, Sakarya, Çelik, Kraimer ve Köse vd. tarafından yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.1.3.2. Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Araştırmaları

Ashkanasy ve Jackson örgütsel bağlılığın örgütsel kültürsen beslendiğini, örgüt kültürü boyutlarının üyelere tarafından içselleştirilmesi ve kabul edilmesi ile örgütsel bağlılıktan bahsedilebileceğini savunmuşlardır. Örgütsel bağlılığın örgüt içerisinde yüksek olması örgütün başarısını desteklediğini ve güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Polat ve Meyda örgüt kültürünün üyelerin tutum ve davranışlarına etki ettiği ve bu bağlamda üyelerin örgüt ile bütünleşmesinin mümkün olacağını savunmuşlardır. Yapılan bu çalışmada üyelerin güç ve hiyerarşiye yönelik örgüt kültürü algılarının yükselmesi örgütsel bağlılık düzeyinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Polat & Meyda, 2011:153-165).

Erkmen ve Bozkurt'un 2011 yılında yapmış olduğu çalışmada üyelerin ÖK ve boyutlarına yönelik algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir (Erkmen & Bozkurt, 2011:197).

Kök ve Özcan'ın 2012 yılında yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Kök & Özcan, 2012:129).

Tamer, İyigün ve Sağlam'ın 2014 yılında yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir (Tamer , İyigün, & Sağlam, 2014:199).

Peter ve Waterman'ın yaptıkları araştırmada kişilerin içerisinde bulunan doğal güdülerin güçlenmesi ile çalışanların kalıcı bağlılığının oluşacağını değerlendirmişlerdir. Bu nedenle kişilerin örgüt ile bağ oluştura bilmeleri onların icra ettiği işin bağlanmaya değer olup olmaması ile alakalı olduğunu ve şüphesiz güçlü örgüt kültürünün güçlü örgütsel bağlılık ile oluştuğunu savunmaktadırlar.

Rashid, Sambasivan ve Rahman'ın 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada yüksek sosyalleşme boyutunun yüksek derecede bağlılık sağladığını ve örgütün başarı ve performansına katkı sunduğunu tespit etmişlerdir.

4.1.3.3. Örgütsel Bağlılık İle rgtsel Vatandaşlık Davranışı Araştırmaları

Gürbüz'n 2006 yılında yapmış olduğu çalışmada iş görenlerin örgüte karşı sergiledikleri duygusal bağlılık arttıkça gösterecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı artacağını tespit etmiştir. Bu çalışmasında bağlılık ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye sebep olan nedenlerden bir tanesi olduğunu ortaya koymuştur (Gürbüz, 2006:70).

Güven'in 2006 yılınca yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Güven, 2006:61).

Bolat ve Bolat'ın 2008 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ve boyutlarının VD üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel bağlılık seviyesi arttıkça çalışanların daha fazla VD sergileyeceklerini değerlendirmişlerdir (Bolat & Bolat , 2008:86-87).

Allen ve Meyer tarafından 1996 yılında yapılan meta analiz çalışmasında duygusal ve normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Gale'nin 2010 yılında yaptığı çalışmada B ve ÖVD'larının birbiri ile ilişkili olduğu ve bu iki kavramın arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğuna değinilmiştir (Gale, 2010:61).

Oltulu'nun 2021 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olup bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmaktadır (Oltulu, 2021:166).

Gürbüz, Güven, Bolat, Allen ve Meyer, Gale ve Oltulu'nun yapmış olduğu araştırmalar neticesinde B ve ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu kanaatine varılmıştır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI ROLÜ: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ

Yapılan araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ile boyutlarındaki değişkenler hakkında bilgi ve bilimsel sonuçlara yer verilecektir.

5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Dünya üzerinde araştırmacılar tarafından incelenen ve 1930'lu yıllardan buyana literatürde yerine alan ve incelenmeye devam edilen örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık kavramları 1979 yıllarının sonu ile 1980'li yılların başlarında daha çok önem kazanarak ilgi odağı haline gelmiştir. Bu kavramların incelenmesinin ana temellerinden biri olarak Japon şirketlerinin başarıya ulaşması yer almaktadır. Bu nedenle başarıya nasıl ulaşıldığı, etkenlerinin ve nedenlerinin neler olduğunu saptamak ve anlamak için bu kavramların açıklanması, analiz edilmesi ve tavsiyelerde bulunulması önem haiz etmektedir.

Son zamanlarda örgütlerin rekabet avantajı sağlamak, piyasada tutunmak ve başarıya ulaşmak için sağlam bir örgüt kültürüne sahip olmaları, insan kaynaklarının verimli olarak kullanmaları, iş görenlerin örgüte gönülden bağlı olmaları ve iş görenlerin işe devamlılığının sağlanması önem kazanmıştır. Dolayısıyla ÖK, ÖB ve ÖVD etkileyen uygulamalardaki etkinliğin iş görenlerin gözünden ölçülmesine yönelik araştırmaların yapılması ve bu çalışmanın örgütlere öncelik verecekleri uygulamaların teşhisi noktasında katkı sağlayacağı hedeflenmektedir.

Bu çalışmada Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık ilişkilerinin incelenmesi ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına olan etkisinde Örgütsel Bağlılığın aracı rolünün olup olmadığının bulgulanması ve açıklanması araştırmanın amacını oluşturmakla birlikte literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma nicel yöntem ile nedensel tarama araştırması yapılarak olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket yolu belirlenmiş olup anket içerisinde karşılaştırmaz ölçeklerden 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Özel sektör ülkemizde birçok insanı istihdam etmektedir. Özel sektörün zorluğu, belirsizliği ve güvence durumunun çalışan bireyler üzerindeki etkisi göz önüne alınmıştır. Bu çerçevede araştırma; Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesinde bulunan 3 vardiyalı 24 saat esaslı Tekstil sektöründe hizmet veren aynı şahıslara ait iki fabrikada yapılmıştır. Fabrikalar

birbirinin devamı niteliğindedir. Anket uygulaması 2021 yılı Ağustos-Eylül-Ekim aylarında elde edilmiştir. Araştırma evrenini 284 çalışan oluşturmaktadır. Anket çalışması birebir yapıldığından katılmak istemeyen kişiler çıkarıldığında toplamda 246 çalışana anket yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 246 kişiden oluşmaktadır. %5 anlamlılık düzeyinde 246 kişilik araştırma örnekleminin analizi için SPSS 25 programından faydalanılmıştır.

Yapılan bu çalışmada; Goffee ve Jones tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği”, Jaworski ve Kohli tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve Organ tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçekler Benk’in 2017 yılında yaptığı çalışmadan alınmıştır (Benk, 2017:162-163). Ayrıca ölçekler Bilegt (Bilegt, 2012:153-156), Basım ve Şeşen (Basım & Şeşen, 2006:92-93), Çetin (Çetin, 2011:214-217) ve Şenen ‘in (Şeşen, 2010:323-326) çalışmalarında yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerde Örgüt Kültürü boyutunda 23 soru, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda 19 soru ve Örgütsel Bağlılık boyutunda 6 soru yer almaktadır. Yöneltilen bu soruların değerlendirilmesi açısından cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, kurumda çalışmaya başlamadan önce herhangi bir yerde çalışıp çalışmadığı gibi demografik sorulara yer verilmiştir. Kullanılan bu ölçeklerin soruları 5’li Likert (Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Az Katılıyorum, Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum) tipi ölçek kullanılmıştır. Demografik özelliklerden yöneltilen sorularda; cinsiyetin erkek-kadın, yaş grubunun 22-26, 27-31, 32-36, 37-41, 42-46, 47 ve üzeri, kaç yıldır bu kurumda çalıştığı 1 yıldan az, 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 ve üzeri, eğitim durumu ilkokul ve altı, orta okul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora, kurumda çalışmaya başlamadan önce herhangi bir yerde çalıştınız mı evet-hayır şeklinde gruplandırılmıştır.

Yapılacak değerlendirme ve analiz sonuçları yorumlamasına geçmeden önce anket uygulaması yapılan tekstil sektöründe hizmet veren fabrika hakkında bilgilendirme yapılacaktır. Aynı şahıslara ait iki fabrikada yapılan bu uygulamada 3 vardiyalı 24 saat esaslı çalışma koşulları bulunmaktadır. Fabrika sahipleri ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerde ücretlendirme konusunda 8 saat çalışma süresine göre asgari ücretin daha üstünde bir maaş verildiği ve iş görenlerin bu durumdan memnun olduğu bilgisi alınmıştır. Fabrikanın işletme sistemi insan gücüne dayalı makineler ile sağlanmaktadır. Makinelerin kullanıcıları bulunmakta ve üretim bandında yapılan işlerin net olduğu görülmüştür. Tek bir makinede tek bir iş yapılmakta ve süreç devam ettirilmektedir. İş görenler arasında adaletin sağlanması için sabah, akşam ve gece gelen iş görenlerin dönüşümlü olarak vardiyalarının değişimi sağlanmaktadır. İzin konusunda yeterli personelin bulunması ve makineleri kullanabilecek diğer iş görenlerin bulunması nedeniyle problemlerin yaşanmadığı bilgisi alınmıştır. İzin işlerinin (acil haller

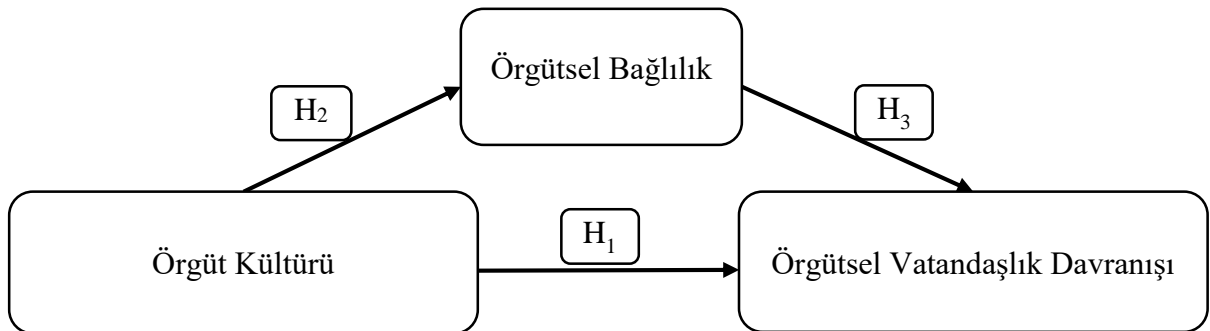
dışında) önceden bilgi verilmek sureti uygulamaya alındığı ve çalışma düzeninin izinlere göre oluşturulduğu bilgisi verilmiştir. Fabrika içerisinde yemekhanelerin ve küçükte olsa bir sosyal alanın (televizyon, çay ocağı, sigara içme alanı) bulunduğu ve bu alanların temiz olduğu gözlemlenmiştir. İmalatı yapılan tekstil ürünlerinin sistemsel olarak ilk fabrikada kumaş ve nakış işlemleri, ikinci fabrikada ise ambalaj ve paket haline getirilmesi işlemleri yapılmaktadır. Fabrikaların kurulu alanı içerisinde geniş çalışma ortamının bulunması ve güvenlik önlemleri olarak alınan tedbirler (yangın söndürme, kask vb.) dikkat çekmiştir. Ayrıca çalışanların kendilerine ait çalıştığı birime göre standart iş kıyafetleri bulunmaktadır.

5.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmada katılımcılar tamamıyla gönüllü olarak araştırmaya katkı sağlamışlardır. Anket formunda sorulan sorulara katılımcılar tarafından verilen cevaplar olması gereken, olması arzu edilene göre değil, işletme içerisinde olan mevcut duruma göre verilmiştir. Anket sorularına verilen cevaplardaki büyük sınırlılık çalışanların düşünce tarzları, soruları yorumlama ve algılama düzeyidir. Ekonomik ve zaman faktörlerinin etkisi ile çalışma tek bir ilde (Gaziantep) ve belirli bir zamanda icra edilmiştir. Çalışanların kendilerince olumlu olduğunu düşündüğü tutum ve davranışlarını yansıtmaya eğilimi olarak tanımlanan sosyal beğenirlik kavramının da verilen anket sorularının cevaplanmasında etkisinin bulunabileceği değerlendirilmelidir. Ayrıca bu çalışma Gaziantep ilinde bulunan aynı şahıslara ait tekstil sektöründe hizmet veren birbiri ile bağlantılı iki işletmede icra edilmesi nedeniyle aynı işi yapan diğer işletmelere genellenmesi açısından da kısıtlılığı bulunmaktadır. Yapılan çalışmada işletmelerin adının ve tam yer bilgisinin verilmesi yöneticiler tarafından uygun bulunmamıştır.

5.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma model biçimi Şekil 5.1’de verilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli

Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık alanlarında yapılan çalışmalar ve yukarıda bulunan 4.1.3. maddede örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan bazı araştırmalar incelendiğinde ÖK ve ÖVD arasında pozitif ilişki, ÖK ve ÖB arasında pozitif ve anlamlı ilişki ve ÖB ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmada sınanacak hipotezler aşağıda listelenmiştir.

Hipotezler:

H₁:İş görenlerin algıladığı örgüt kültürünün, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₂:İş görenlerin algıladığı örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₃:İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₄:Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracı etkisi vardır.

5.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada kullanılacak çeşitli bulgulara müteakip maddelerde yer verilecektir.

5.4.1. Araştırmanın Güvenirlilik Ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılacak ölçeğin temel yapı taşlarından birisi olan güvenilirlik analizi müteakip tabloda verilmiştir.

Tablo 5.1. Güvenirlilik Analizi

Boyutlar	Cronbach Alpha
Örgüt Kültürü (1-23 Soru Aralığı) (23 Madde)	,827
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (24-42 Soru Aralığı) (19 Madde)	,822
Örgütsel Bağlılık (43-48 Soru Aralığı) (6 Madde)	,702
TOPLAM (ÖK+ÖVD+ÖB) (48 Madde)	,894

Bir testin güvenilir olup olmadığı ve uygulana bilirliliğinin ölçülmesi için cronbah alpha değerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Cronbach Alpha tek ve birden fazla değer için hesaplanabilir. Hesaplanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının $\alpha < 0,5$ olması kabul edilmez, $0,5 \leq \alpha < 0,6$ olması zayıf, $0,6 \leq \alpha < 0,7$ olması kabul edilebilir, $0,7 \leq \alpha < 0,9$ olması iyi ve $\geq 0,9$ olması durumunda mükemmel olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016:47-48). Bu durumda Tablo 5.1’de verilen değerler incelendiğinde Cronbach Alpha değerlerinin iyi derecede ve ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt Kültüründe Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,780 olup alt sınır olan ,60’ın üzerinde ve Barlett Küresellik testi sonuçları ($p < 0,005$) anlamlıdır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,786 olup alt sınır olan ,60’ın üzerinde ve Barlett Küresellik testi sonuçları ($p < 0,005$) anlamlıdır. Örgütsel Bağlılık’ta Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,741 olup alt sınır olan ,60’ın üzerinde ve Barlett Küresellik testi sonuçları ($p < 0,005$) anlamlıdır. Genel olarak Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Barlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında yeterli ve geçerli olduğu görülmektedir.

5.4.2. Demografik Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan 246 katılımcıya ait demografik bulgular; cinsiyet, yaş, kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız, eğitim durumunuz ve kurumda çalışmaya başlamadan önce herhangi bir yerde çalıştınız mı olmak üzere 5 farklı boyutta incelenmiştir. Araştırmaya ait demografik bulgular tablosu aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 5.2. Demografik Bulgular

Demografik Özellikler		Katılımcı Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	174	70,7
	Kadın	72	29,3
Yaşınız	21 ve altı	33	13,4
	22-26	158	64,2
	27-31	36	14,6
	32-36	8	3,3
	37-41	8	3,3
	42-46	1	0,4
	47 ve üzeri	2	0,8

Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışmaktasınız	1 yıldan az	72	29,3
	1-5	135	54,9
	6-10	35	14,2
	11-15	3	1,2
	21 ve üzeri	1	0,4
Eğitim Durumunuz	İlkokul ve altı	39	15,9
	Ortaokul	99	40,2
	Lise	93	37,8
	Ön Lisans	9	3,7
	Lisans	6	2,4
Kurumda Çalışmaya Başlamadan Önce Herhangi Bir Yerde Çalıştınız Mı?	Evet	194	78,9
	Hayır	52	21,1

Araştırmanın örneklemini 174 Erkek ve 72 Kadın oluşturmakta ve sırasıyla %70,7, %29,3 oranları gözlemlenmektedir. Bu oranlara bakıldığında çalışma yapılan örgütte erkek popülasyon sayısının fazla olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında 21 ve altı, 22-26 ve 27-31 yaş aralıklarının daha fazla görüldüğü, 22-27 yaş aralığının ise yaş grupları arasından 158 kişi ve % 64,2 oran ile en fazla kapasiteye sahip olduğu görüşmüştür. Örgüt için genç nüfusun fazla olması iş gücü (hızlı çalışma, daha yüksek performans) oranında iyiye işaret ederken, profesyonelleşme ve yetişmiş eleman konusunda eksikliklerinin olabileceği değerlendirilmektedir. Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 1-5 yıl aralığının da 135 kişi bulunmakta ve örneklemin %54,9'unu oluşturmaktadır. İş görenlerin eğitim durumundaki sonuçlarda ise ilkokul ve altı, ortaokul ve lise bandında yoğunluk görülmektedir. Bunların arasından Ortaokul 99 kişi sayısına sahip olup örneklemin 40,2'sini oluşturmaktadır. Kurumda çalışmaya başlamadan önce herhangi bir yerde çalıştınız mı sorusuna yanıt olarak 194 kişi evet ve 52 kişi hayır diyerek anketi cevaplamıştır.

5.4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular

Örgüte mensup iş görenlerin düşüncelerini ve yaklaşımlarını incelemek üzere anketin 1-23 soru aralığında bulunan örgüt kültürü maddelerine ait SPSS 25 programından alınan analiz sonuçları ve yorumlamaları aşağıda belirtilmiştir.

Örgüt Kültürü Maddeleri		Katılımcı Sayısı	Oran (%)	Ortalama Değer
1-Kurumdaki tüm bireyler, iş hedeflerini çok iyi bilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	14	5,7	3,9065
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	60	24,4	
	Katılıyorum	63	25,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	99	40,2	
2-Çalışanlar, sorunların ana hatlarını çok iyi belirlemektedirler ve işle ilgili emirlere uymaktadırlar	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6	4,0691
	Katılmıyorum	6	2,4	
	Az Katılıyorum	43	17,5	
	Katılıyorum	109	44,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	84	34,1	
3-Beklenen başarı kriterine ulaşamayan çalışan cezalandırılmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,8415
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	64	26,0	
	Katılıyorum	91	37,0	
	Kesinlikle Katılıyorum	72	29,3	
4-Çalışanlar, başarılı olmayı gönülden istemektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	4,0528
	Katılmıyorum	6	2,4	
	Az Katılıyorum	63	25,6	
	Katılıyorum	77	31,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	97	39,4	
5-Elde edilen ödüller, çalışanların kararlı hareket etmesini sağlamaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,4	4,0081
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	64	26,0	
	Katılıyorum	82	33,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	89	36,2	
6-Stratejik hedefler paylaşılmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,4	4,0691
	Katılmıyorum	2	0,8	
	Az Katılıyorum	60	24,4	
	Katılıyorum	79	32,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	99	40,2	
7-Kurumda ödül ve ceza yaptırımları	Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,9	3,9146
	Katılmıyorum	8	3,3	

kesin ve net olarak uygulanmaktadır	Az Katılıyorum	66	26,8	
	Katılıyorum	63	25,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	97	39,4	
8-Çalışanlar kurum dışındaki rakiplerini geçme arzusu gütmektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,9959
	Katılmıyorum	9	3,7	
	Az Katılıyorum	55	22,4	
	Katılıyorum	82	33,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	93	37,8	
9-İş hedeflerini tutturmak kurumdaki en önemli amaçlardan birisidir	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6	3,9024
	Katılmıyorum	13	5,3	
	Az Katılıyorum	67	27,2	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	81	32,9	
10-Başlanılan projeler sonuna kadar devam ettirilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	3,9756
	Katılmıyorum	11	4,5	
	Az Katılıyorum	58	23,6	
	Katılıyorum	83	33,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	89	36,2	
11-Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği oldukça açık ve nettir	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,9512
	Katılmıyorum	14	5,7	
	Az Katılıyorum	52	21,1	
	Katılıyorum	76	30,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	95	38,6	
12-Çalışanlar birbirlerini desteklemektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,9	3,8699
	Katılmıyorum	9	3,7	
	Az Katılıyorum	61	24,8	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	83	33,7	
13-Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,3	3,8902
	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	64	26,0	
	Katılıyorum	77	31,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	85	34,6	
	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,8821

14-Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadırlar	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	65	26,4	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	81	32,9	
15-Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,813
	Katılmıyorum	18	7,3	
	Az Katılıyorum	61	24,8	
	Katılıyorum	88	35,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	72	29,3	
16-Herkes birbirine iyilik yapmak için uğraşmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,7764
	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	77	31,3	
	Katılıyorum	75	30,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	73	29,7	
17-Çalışanlar, iş arkadaşlarından herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için çaba göstermektedirler	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,7927
	Katılmıyorum	11	4,5	
	Az Katılıyorum	75	30,5	
	Katılıyorum	78	31,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	73	29,7	
18-Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık etmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,1	3,7439
	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	77	31,3	
	Katılıyorum	79	32,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	68	27,6	
19-Çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurmaktadır	Kesinlikle Katılmıyorum	75	30,5	2,2805
	Katılmıyorum	70	28,5	
	Az Katılıyorum	70	28,5	
	Katılıyorum	19	7,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	12	4,9	
20-Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında çok şey bilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	14	5,7	3,687
	Katılmıyorum	13	5,3	
	Az Katılıyorum	75	30,5	
	Katılıyorum	78	31,7	

	Kesinlikle Katılıyorum	66	26,8	
21-Çalışanlar, işlerini yerine getirirken esnek olmaya yöneltilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,3	3,7886
	Katılmıyorum	16	6,5	
	Az Katılıyorum	66	26,8	
	Katılıyorum	86	35,0	
	Kesinlikle Katılıyorum	70	28,5	
22-Bir işin hallolması için var olan sistem yeterli görülmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,8496
	Katılmıyorum	13	5,3	
	Az Katılıyorum	63	25,6	
	Katılıyorum	82	33,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	79	32,1	
23-İşten ayrılmış eski iş arkadaşlarıyla görüşülmeye devam edilmektedir	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,7805
	Katılmıyorum	23	9,3	
	Az Katılıyorum	63	25,6	
	Katılıyorum	77	31,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	76	30,9	

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 1. Maddesinde yer alan “*Kurumdaki tüm bireyler iş hedeflerini çok iyi bilmektedir*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 99 olup, örneklemin %40,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda yöneticiler ya da yönetim kurulu tarafından örgütün belirlediği hedef ve amaçların iş görenler ile paylaşıldığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 2. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar, sorunların ana hatlarını çok iyi belirlemektedirler ve işle ilgili emirlere uymaktadırlar*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 109 olup, örneklemin %44,3 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin sorunların hatlarının belirlenmesinde bilinçli/bilgili oldukları ve verilen emir/talimatların uygulandığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 3. Maddesinde yer alan “*Beklenen başarı kriterine ulaşamayan çalışan cezalandırılmaktadır*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 91 olup, örneklemin %37,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda özel sektörün getirmiş olduğu rekabet ortamı nedeniyle yöneticiler tarafından disiplinin tesis edildiği ve yaptırımların uygulandığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 4. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar, başarılı olmayı gönülden istemektedirler*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 97

olup, örneklemin %39,4 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün belirlediği başarı kriterlerine çalışanların ulaşma arzusu güttükleri ve başarıma arzusunu içselleştirdikleri düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 5. Maddesinde yer alan “*Elde edilen ödüller, çalışanların kararlı hareket etmesini sağlamaktadır*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 89 olup, örneklemin %36,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda başarı kriterlerinin belirgin olması ve verilen ödüllerin iş yaşamı ile bireysel başarıya katkı sağlaması nedeniyle iş görenlerin kararlı hareket ettiği düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 6. Maddesinde yer alan “*Stratejik hedefler paylaşılmaktadır*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 99 olup, örneklemin %40,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 1. Maddede belirtilen soru ile örgütün hedef ve amaçlarının iş görenleri ile paylaşılmasına bağlı olarak örgütün stratejik hedeflerinin de bilmesi gereken prensibine göre paylaşıldığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 7. Maddesinde yer alan “*Kurumda ödül ve ceza yaptırımları kesin ve net olarak uygulanmaktadır*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 97 olup, örneklemin %39,4 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 3. Maddede belirtilen soru ile bağlantılı olarak ödül ve ceza yaptırımlarında örgütün etkin bir yol izlediği ve iş görenlerin gözünden ödül ve ceza sisteminin örgüt içerisinde kesin ve net olarak uygulandığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 8. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar kurum dışındaki rakiplerini geçme arzusu gütmektedirler*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 93 olup, örneklemin %37,8 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 4. Maddede belirtilen çalışanların gönülden başarılı olmayı istemesi ile bağlantılı olarak iş görenlerin rekabet konusunda duydukları hassasiyetin kurum dışında da devam ettiği ve diğer kurumları geçme arzusu güttükleri düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 9. Maddesinde yer alan “*İş hedeflerini tutturmak kurumdaki en önemli amaçlardan birisidir*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum ve Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı sırasıyla 81, 81 olup, örneklemin sırasıyla %32,9, %32,9 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 1.ve 6. Maddelerde çıkan sonuçlar ile bağlantılı olarak örgütün amaç ve hedeflerinin iş görenler tarafından algılanması ve stratejilerin paylaşılması neticesinde iş görenler tarafından iş hedeflerini başarıya ulaması için gerekli gayreti ve çabayı gösterdikleri düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 10. Maddesinde yer alan “*Başlanılan projeler sonuna kadar devam ettirilmektedir*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 89 olup, örneklemin %36,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda icra ettiği çalışmaların bitirilmesine yönelik olarak kararlı hareket ettiği düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 11. Maddesinde yer alan “*Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği oldukça açık ve nettir*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 95 olup, örneklemin %38,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün işletilmesi kapsamında iş tanımlarının belirgin olduğu ve iş görenler tarafından hangi işlerin yapılacağı bilindiği düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 12. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar birbirlerini desteklemektedirler*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 83 olup, örneklemin %33,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışma ortamında iş görenler arasında bir dayanışmanın söz konusu olduğu ve bunun örgütün oluşturmuş olduğu yapı ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 13. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 84 olup, örneklemin %34,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin çalışma arkadaşlarını sevdikleri ve ilişkilerinin iyi olduğu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 14. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadırlar*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum ve Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı sırasıyla 81, 81 olup, örneklemin sırasıyla %32,9, %32,9 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgüt içerisinde az da olsa belirli sorunların çıktığı düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 15. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedirler*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 88 olup, örneklemin %35,8 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin mesai saatlerinden sonra bir araya gelebildikleri ve örgüt yapısının bu duruma müsait olduğu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 16. Maddesinde yer alan “*Herkes birbirine iyilik yapmak için uğraşmaktadır*” sorusuna “*Az Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 77 olup, örneklemin %33,1 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda kesinlikle katılıyorum, katılıyorum

ve az katılıyorum cevaplarını verenlerin sayıları birbirine yakın olup iyilik kavramının iş görenler tarafından genel olarak algılandığı ve diğer sorular ile bağlantılı olarak iyiliğin çalışma ortamı dışında da algılandığı kanaati oluşmuştur. Ancak az katılıyorum oranının çok tercih edilmesi nedeniyle iş görenlerin birbirleri arasında iyilik yapma konusunda az yapıcı oldukları düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 17. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar, iş arkadaşlarından herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için çaba göstermektedirler*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 78 olup, örneklemin %31,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin arkadaşlık yapma konusunda olumlu olumlu bir tavır sergiledikleri ve yapıcı oldukları düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 18. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık etmektedir*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 79 olup, örneklemin %32,1 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda arkadaş olma eğilimi gösteren iş görenlerin kişisel konularda da paylaşım yaptıkları düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 19. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurmaktadır*” sorusuna “*Kesinlikle Katılmıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 75 olup, örneklemin %30,5 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin arkadaş olma eğilimlerinde çıkar amaçlı ilişki kurmadıkları düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 20. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında çok şey bilmektedir*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 78 olup, örneklemin %31,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 18. Madde ile bağlantılı olarak iş görenlerin ailevi konularda da paylaşımda bulunduğu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 21. Maddesinde yer alan “*Çalışanlar, işlerini yerine getirirken esnek olmaya yöneltilmektedir*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 86 olup, örneklemin %35,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün yapısında iş görenlerin esnek olmaya yönelttikleri, yöneticilerin çalışanları destekledikleri ve iş görenlere inisiyatif alma konusunda belirli bir alan verdikleri düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 22. Maddesinde yer alan “*Bir işin hallolması için var olan sistem yeterli görülmektedir*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 82 olup, örneklemin %33,3 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş örenler örgütün oluşturduğu sistemin işlevsel olduğunu düşünülmektedir.

Örgüt Kültürü boyutunda anketin 23. Maddesinde yer alan “İşten ayrılmış eski iş arkadaşlarıyla görüşülmeye devam edilmektedir” sorusuna “Katılıyorum” cevabını veren kişi sayısı 77 olup, örneklemin %31,3 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin diğer sorulara verdiği cevaplar ile bağlantılı olarak arkadaşlık bağlarını geliştirdikleri ve mesai dışında da görüşe bildikleri gözlemlenmekte olup, örgüt yapısının (mesai saatleri) bu duruma elverişli olduğu düşünülmektedir.

5.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Bulgular

Örgüte mensup iş görenlerin düşüncelerini ve yaklaşımlarını incelemek üzere anketin 24-42 soru aralığında bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı maddelerine ait SPSS 25 programından alınan analiz sonuçları ve yorumlamaları aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Maddeleri		Katılımcı Sayısı	Oran (%)	Ortalama Değer
24-Günlük izin alan bir çalışanın o günlük işlerini ben yaparım	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,8333
	Katılmıyorum	20	8,1	
	Az Katılıyorum	50	20,3	
	Katılıyorum	99	40,2	
	Kesinlikle Katılıyorum	70	28,5	
25-Kurumu geliştirmek adına, yöneticilerime yapıcı ve yenilikçi önerilerde bulunurum	Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,3	3,8902
	Katılmıyorum	13	5,3	
	Az Katılıyorum	67	27,2	
	Katılıyorum	68	27,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	90	36,6	
26-Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,9797
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	55	22,4	
	Katılıyorum	75	30,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	97	39,4	
27-Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	4,061
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	49	19,9	
	Katılıyorum	73	29,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	107	43,5	
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	4,0935

28-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	44	17,9	
	Katılıyorum	99	40,2	
	Kesinlikle Katılıyorum	92	37,4	
29-Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	4,0122
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	60	24,4	
	Katılıyorum	87	35,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	88	35,8	
30-Çalıştığım birimi/kurumu geliştirecek yaratıcı önerilerde bulunurum	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	4,0488
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	55	22,4	
	Katılıyorum	74	30,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	102	41,5	
31-Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	3,9593
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	62	25,2	
	Katılıyorum	80	32,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	89	36,2	
32-Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6	4,0000
	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	55	22,4	
	Katılıyorum	84	34,1	
	Kesinlikle Katılıyorum	91	37,0	
33-Yöneticilerimden aldığım mesaj ve duyuruları elimin altında bulundururum	Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,6	4,0407
	Katılmıyorum	7	2,8	
	Az Katılıyorum	55	22,4	
	Katılıyorum	89	36,2	
	Kesinlikle Katılıyorum	91	37,0	
34-Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,8	4,0041
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	48	19,5	
	Katılıyorum	91	37,0	

	Kesinlikle Katılıyorum	90	36,6	
35-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,5	3,8902
	Katılmıyorum	7	2,8	
	Az Katılıyorum	63	25,6	
	Katılıyorum	82	33,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	83	33,7	
36-Kurumun sosyal ve kültürel etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	3,9878
	Katılmıyorum	12	4,9	
	Az Katılıyorum	50	20,3	
	Katılıyorum	93	37,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	86	35,0	
37-Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	4,0081
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	69	28,0	
	Katılıyorum	64	26,0	
	Kesinlikle Katılıyorum	100	40,7	
38-İşle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	4,0488
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	59	24,0	
	Katılıyorum	72	29,3	
	Kesinlikle Katılıyorum	102	41,5	
39-İş arkadaşlarıma sorun yaratmamaya gayret ederim	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	3,9837
	Katılmıyorum	13	5,3	
	Az Katılıyorum	48	19,5	
	Katılıyorum	95	38,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	85	34,6	
40-Önemsiz konular için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,0	4,0244
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	58	23,6	
	Katılıyorum	80	32,5	
	Kesinlikle Katılıyorum	95	38,6	
41-Çalışma saatlerinde, kişisel	Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,4	3,9431
	Katılmıyorum	9	3,7	
	Az Katılıyorum	61	24,8	

işlerim için zaman harcamam	Katılıyorum	87	35,4	
	Kesinlikle Katılıyorum	83	33,7	
42-Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,2	4,0244
	Katılmıyorum	10	4,1	
	Az Katılıyorum	54	22,0	
	Katılıyorum	90	36,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	89	36,2	

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 24. Maddesinde yer alan “*Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 99 olup, örneklemin %40,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda işlerin devam etmesi konusunda ve iş görenlerin arkadaşlarına yardımcı olma konusunda eğilimli oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 25. Maddesinde yer alan “*Kurumu geliştirmek adına, yöneticilerime yapıcı ve yenilikçi önerilerde bulunurum*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 90 olup, örneklemin %36,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün katılımcı yönetim anlayışı ile yaklaştığı, iş görenlerin fikirlerini önemsedikleri ve iş görenlerin örgütü geliştirmek adına katılım sağladıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 26. Maddesinde yer alan “*Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 97 olup, örneklemin %39,4 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin çatışmayı azaltıcı davranış sergiledikleri ve sorunların çözülmesinde yardımcı oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 27. Maddesinde yer alan “*Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 107 olup, örneklemin %43,5 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin dayanışma içinde yeni işe başlayan çalışanların örgüte ve işe alışmaları kapsamında yardımcı oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 28. Maddesinde yer alan “*Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 99 olup, örneklemin %40,2 oranını

oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin çalışma ortamının bozulmaması ve diğer çalışanların zarar görmesini engellemek için yardımcı oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 29. Maddesinde yer alan “*Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 88 olup, örneklemin %35,8 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün sahip olduğu kaynakların yeterli olduğu, iş görenlerin bu kaynakları paylaşmaktan çekinmediği ve işlerin yürütülmesi kapsamında birbirlerine yardımcı oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 30. Maddesinde yer alan “*Çalıştığım birimi/kurumu geliştirecek yaratıcı önerilerde bulunurum*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 102 olup, örneklemin %41,5 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 25. Soruda da görüldüğü gibi yöneticilere yapılan yenilikçi önerilerin iş görenler tarafından çalıştığı birimde/departmanda da uyguladıkları görülmekte ve daha kararlı olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 31. Maddesinde yer alan “*Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 89 olup, örneklemin %36,2 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin yardımlaşma konusunda olumlu tavır sergiledikleri ve sorunların çözümlenmesinde gerekli gayreti gösterdikleri düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 32. Maddesinde yer alan “*Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 91 olup, örneklemin %37,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda zaman yönetimi konusunda örgütün iyi durumda olduğu ve örgüt ile faaliyetlerde iş görenlerin katılımcı bir yol izledikleri düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 33. Maddesinde yer alan “*Yöneticilerimden aldığım mesaj ve duyuruları elimin altında bulundururum*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 91 olup, örneklemin %37,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin iş tanımlarının açık ve net olduğu ve verilen emir/talimatların takibinin yapılarak geri dönüş alındığı düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 34. Maddesinde yer alan “*Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 91 olup, örneklemin %37,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda

örgütün dış çevre koşullarında oluşan imajına katkı sağlamak için iş görenlerinde gönüllü olarak katılım sağladıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 35. Maddesinde yer alan *“Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim”* sorusuna *“Kesinlikle Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 83 olup, örneklemin %33,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin diğer iş arkadaşlarının iş yükünü hafifletme yönünde çaba sarf ettikleri ve yardımcı olma konusunda yapıcı oldukları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 36. Maddesinde yer alan *“Kurumun sosyal ve kültürel etkinliklerine kendi isteğimle katılırım”* sorusuna *“Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 93 olup, örneklemin %37,8 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün icra ettiği etkinliklerin iyi olduğu ve iş görenlerin bu faaliyetlere katılma konusunda olumlu baktıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 37. Maddesinde yer alan *“Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm”* sorusuna *“Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 100 olup, örneklemin %40,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin diğer mesai arkadaşlarına karşı adaletli ve saygılı davrandıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 37. Maddesinde yer alan *“Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm”* sorusuna *“Kesinlikle Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 100 olup, örneklemin %40,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin diğer mesai arkadaşlarına karşı adaletli ve saygılı davrandıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 38. Maddesinde yer alan *“İşle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım”* sorusuna *“Kesinlikle Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 102 olup, örneklemin %41,5 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin iş odaklı çalıştıkları ve işlerin zamanında yerine getirilmesi için çaba sarf etmekte olup iş ile ilgili problemlerde yapıcı yaklaşım sergiledikleri düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 39. Maddesinde yer alan *“İş arkadaşlarıma sorun yaratmamaya gayret ederim”* sorusuna *“Katılıyorum”* cevabını veren kişi sayısı 95 olup, örneklemin %38,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin sorun yaratmama gayreti içinde oldukları ve işlerin aksamadan devam etmesi için gerekli tavrı sergiledikleri düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 40. Maddesinde yer alan “*Önemsiz konular için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 95 olup, örneklemin %38,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerim mesai saatleri içerisinde işlere odaklandığı ve işlerin yetiştirilmesi için gerekli çabayı gösterdikleri düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 41. Maddesinde yer alan “*Çalışma saatlerinde, kişisel işlerim için zaman harcamam*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 87 olup, örneklemin %35,4 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün zaman kavramını doğru yönetmesi sonucunda iş görenlerin boş vakitlerinde zamanları değerlendirmesi nedeniyle mesai saatlerinde kişisel konularda zaman harcamadıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutunda anketin 42. Maddesinde yer alan “*Mesaide yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 90 olup, örneklemin %36,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün yapısı gereği iş tanımların neler olduğu, yapılan işlerin nerede başlayıp nerede bittiği ve belirli bir sistemin bulunması nedeniyle oluşan problemlere karşı iş görenlerin duygusal olarak değil daha çok yapısal olarak baktıkları düşünülmektedir.

5.4.5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Örgüte mensup iş görenlerin düşüncelerini ve yaklaşımlarını incelemek üzere anketin 43-48 soru aralığında bulunan örgütsel bağlılık maddelerine ait SPSS 25 programından alınan analiz sonuçları ve yorumlamaları aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Maddeleri		Katılımcı Sayısı	Oran (%)	Ortalama Değer
43-Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,9634
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	61	24,8	
	Katılıyorum	73	29,7	
	Kesinlikle Katılıyorum	95	38,6	
44-Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	12	4,9	3,874
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	62	25,2	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	83	33,7	

45-Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,4	3,8374
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	74	30,1	
	Katılıyorum	90	36,6	
	Kesinlikle Katılıyorum	68	27,6	
46-Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,1	3,9146
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	61	24,8	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	86	35,0	
47-Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	Kesinlikle Katılmıyorum	9	3,7	3,7846
	Katılmıyorum	8	3,3	
	Az Katılıyorum	79	32,1	
	Katılıyorum	81	32,9	
	Kesinlikle Katılıyorum	69	28,0	
48-İşime bağlılığım az hatta hiç yoktur	Kesinlikle Katılmıyorum	101	41,1	2,1789
	Katılmıyorum	74	30,1	
	Az Katılıyorum	22	8,9	
	Katılıyorum	24	9,8	
	Kesinlikle Katılıyorum	25	10,2	

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 43. Maddesinde yer alan “*Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 95 olup, örneklemin %38,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün iş görenlerin gelişmesi ve kurumda kalmasına yönelik olarak izlediği stratejilerin doğru olduğu ve iş görenlerin bunu algıladıkları düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 44. Maddesinde yer alan “*Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 83 olup, örneklemin %33,7 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün piyasada tutunması ve rekabet üstünlüğü sağlama konusunda ilerleye bilmesi için iş görenlerin gerekli katkıyı sağlayacakları düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 45. Maddesinde yer alan “*Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 90 olup, örneklemin %36,6 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin örgüt ile arasında

oluşan bağın kuvvetli olduğu ve örgütün iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli tutum sergilediği düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 46. Maddesinde yer alan “*Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım*” sorusuna “*Kesinlikle Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 86 olup, örneklemin %35,0 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda örgütün olduğu konunun ve imajın etkisinin bulunmasıyla iş görenlerin yaptığı işleri benimsedikleri, sevdikleri ve orada olmaktan gurur duydukları düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 47. Maddesinde yer alan “*Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim*” sorusuna “*Katılıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 81 olup, örneklemin %32,9 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda 44. Madde ile bağlantılı olarak iş tanımlarının dışında da örgüte katkı sağlayacak davranışlar sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Örgütsel Bağlılık boyutunda anketin 48. Maddesinde yer alan “*İşime bağlılığım az hatta hiç yoktur*” sorusuna “*Kesinlikle Katılmıyorum*” cevabını veren kişi sayısı 101 olup, örneklemin %41,1 oranını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda iş görenlerin örgüte bağlılığının üst seviyede olduğu bu durumun örgütün yapısı ile bağlantılı olduğu düşünülmektedir.

5.4.6. Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki ve etkilerinin açıklanabilmesi kapsamında yapılan basit regresyon analizleri incelenecek ve yorumlanacaktır.

5.4.6.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi Tablo 5.3.’te verilmiştir.

Tablo 5.3. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	β	t	p	R ²
ÖVD	ÖK						
SABİT		1,652	,202	-	8,199	,000	-
ÖK		,612	,052	,599	11,692	,000	,359

P değerinin yorumlanmasında değer p<0,05 olması istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir (Kul, 2014:12). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ne kadar etkilediği incelendiğinde p=,000 ve p<0,05 olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

sergilenmekte ve Örgüt Kültürü toplam varyansın %35,9'unu açıklamaktadır. Yani Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki (bağımlı değişken) %35,9'luk değişimin modele dâhil edilen Örgüt Kültürüne (bağımsız değişken) bağlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre Örgüt Kültüründe bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının standart sapmasında ,599'luk artış olacağı görülmektedir. Bu doğrultuda Örgüt Kültürü Örgütsel Vatandaşlık Davranışını istatistiki olarak anlamlı yönde etkilemekte olup, **H₁ Hipotezi kabul edilmiştir.**

5.4.6.1. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi Tablo 5.4.'te verilmiştir.

Tablo 5.4. Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	β	t	p	R ²
ÖB	ÖK						
SABİT		1,553	,311	-	4,988	,000	-
ÖK		,534	,081	,389	6,599	,000	,151

Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığı ne kadar etkilediği incelendiğinde $p=,000$ ve $p<0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki sergilenmekte ve Örgüt Kültürü toplam varyansın %15,1'ini açıklamaktadır. Yani Örgütsel Bağlılıktaki (bağımlı değişken) %15,1'lik değişimin modele dâhil edilen Örgüt Kültürüne (bağımsız değişken) bağlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre Örgüt Kültüründe bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, Örgütsel Bağlılığın standart sapmasında ,389'luk artış olacağı görülmektedir. Bu doğrultuda Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılığı istatistiki olarak anlamlı yönde etkilemekte olup, **H₂ Hipotezi kabul edilmiştir.**

5.4.6.1. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisini incelemek üzere basit doğrusal regresyon analizi Tablo 5.5.'te verilmiştir

Tablo 5.5. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	S.H.	β	t	p	R ²
ÖVD	ÖB						
SABİT		2,705	,153	-	17,728	,000	-
ÖB		,358	,042	,481	8,565	,000	,231

Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ne kadar etkilediği incelendiğinde $p=,000$ ve $p<0,05$ olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki sergilenmekte ve Örgütsel Bağlılık toplam varyansın %23,1'ini açıklamaktadır. Yani Örgütsel Vatandaşlık Davranışındaki (bağımlı değişken) %23,1'lik değişimin modele dâhil edilen Örgütsel Bağlılığa (bağımsız değişken) bağlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre Örgütsel Bağlılıkta bir birimlik standart sapma oranında artış olduğunda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının standart sapmasında ,481'lik artış olacağı görülmektedir. Bu doğrultuda Örgütsel Bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışını istatistiki olarak anlamlı yönde etkilemekte olup, **H₃ Hipotezi kabul edilmiştir.**

5.4.7. Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü

Aracılık modeli ile incelenecek temel sorun aracı değişkenin; bağımsız değişkenin bağımlı değişken arasındaki ilişkisinde aracı değişkenin varlığının ne dereceye kadar etkili olduğunun ortaya konmasıdır. Yapılacak analiz sonuçlarına göre aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımlı değişken üzerindeki etkisinde tam ya da kısmi olarak etkisi incelenecektir. Diğer bir ifade ile Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinin Örgütsel Bağlılık aracı değişkeni tarafından da sağlandığının ortaya konulması ve görünürde olan ilişkinin ötesinde bir etkinin keşfedilmesi anlamını taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki aracılık rolünün tespit edilmesi için aşağıdaki koşulların sağlanması gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2018:284-285):

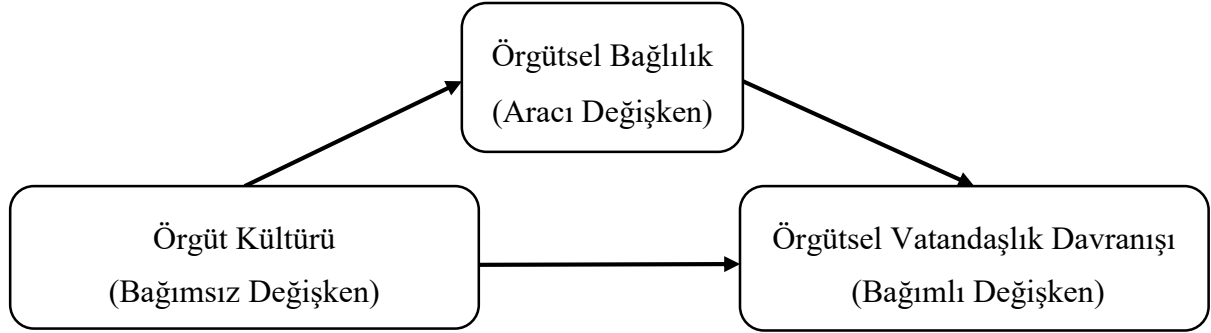
1. Koşul: Bağımsız değişkenin (ÖK) bağımlı değişken (ÖVD) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır,

2. Koşul: Bağımsız değişkenin (ÖK) aracı değişken (ÖB) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır,

3. Koşul: Bağımsız değişken (ÖK) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (ÖB) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.

4. Koşul: Aracı değişken (ÖB) bağımsız değişkenle (ÖK) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken (ÖK) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasında anlamlı

olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir.



Bu doğrultuda yukarıda belirtilen koşulların sağlanması için Andrew F.Hayes'in geliştirdiği Process v.4.1 serisi ile model 4 üzerinden yapılan analiz sonuçları aşağıya çıkarılmıştır (Oruç, 2019:27).

1. Koşul:

Tablo 5.6. Bağımsız değişkenin (ÖK) bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²
ÖVD	ÖK							
SABİT		1,6524	,2015	8,1993	,0000	1,2555	2,0494	
ÖK		,6124	,0524	11,6921	,0000	,5092	,7155	,3591

Örgütsel Kültürün bağımsız değişken Örgütsel Vatandaşlık Davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi incelendiğinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeni üzerinde ($p=,000$ ve $p<0,05$, $\beta=,6124$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Ayrıca LLCI (alt) ve ULCI (üst) değerler arasında sıfır (0) değerinin olmaması varsayılan ilişkilerin anlamlı olacağı ifade edilmektedir (Oruç, 2019:27). Tablo 5.6'da LLCI ve ULCI değerlerinin sıfırı içermemesi nedeniyle de anlamlı olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimin %35,91'lik kısmını açıklamaktadır. Bu bağlamda **Örgüt Kültürü Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı bir şekilde etkilediğinden 1. Koşul yerine getirilmiştir.**

2. Koşul:

Tablo 5.7. Bağımsız değişkenin (ÖK) aracı değişken (ÖB) arasındaki ilişki

Aracı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²
ÖB	ÖK							
SABİT		1,5528	,3113	4,9876	,0000	,9396	2,1661	
ÖK		,5340	,0809	6,5993	,0000	,3746	,6933	,1515

Örgütsel Kültürün bağımsız değişken Örgütsel Bağlılığın aracı değişken olduğu regresyon analizi incelendiğinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık değişkeni üzerinde ($p=,000$ ve $p<0,05$, $\beta=,5340$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 5.7’de LLCI ve ULCI değerlerinin sıfırı içermemesi nedeniyle de anlamlı olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin %15,15’lik kısmını açıklamaktadır. Bu bağlamda **Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediğinden 2. Koşul yerine getirilmiştir.**

3. Koşul:

Tablo 5.8. Bağımsız değişken (ÖK) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (ÖB) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki

Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI	R ²
ÖB	ÖVD							
Bağımsız Değişken ile Birlikte	SABİT	1,3150	,1997	6,5851	,0000	,9216	1,7083	
	ÖK	,4963	,0537	9,2483	,0000	,3906	,6020	
	ÖB	,2173	,0391	5,5561	,0000	,1403	,2944	,4313

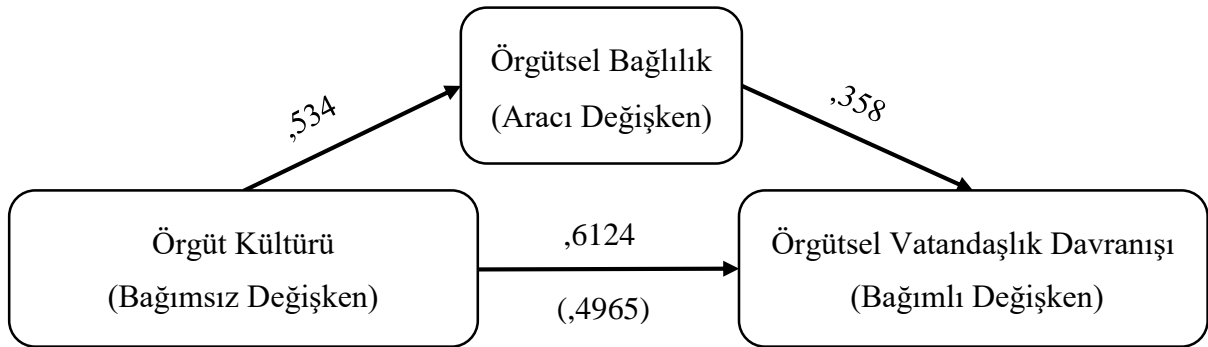
Bağımsız değişken (ÖK) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (ÖB) ile bağımlı değişkenin (ÖVD) olduğu regresyon analizi incelendiğinde Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkeni üzerinde ($p=,000$ ve $p<0,05$, $\beta=,2173$) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 5.8’de LLCI ve ULCI değerlerinin sıfırı içermemesi nedeniyle de anlamlı olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki değişimin % 43,13’lik kısmını açıklamaktadır. Bu bağlamda **Örgütsel Bağlılık Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anlamlı bir şekilde etkilediğinden 3. Koşul yerine getirilmiştir.**

4. Koşul:

Tablo 5.9. Aracı değişken (ÖB) bağımsız değişkenle (ÖK) birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişken (ÖK) ile bağımlı değişken (ÖVD) arasındaki ilişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
ÖVD	ÖK						
Toplam Etki		,6124	,0524	11,6921	,0000	,5092	,7155
Dolaylı Etki		,4963	,0537	9,2483	,0000	,3906	,6020

Tablo 5.9. incelendiğinde $p=,000$ ve $p<0,05$ olması ve LLCI ve ULCI değerlerinin sıfırı içermemesi nedeniyle de anlamlı olduğu görülmektedir. Aracı değişken Örgütsel Bağlılığın etkisinin tam olarak ifade edilebilmesi için beta katsayıları Şekil 5.2’de incelenecektir.



Şekil 5.2. Temel Aracılık Modeli Sonuçları

Bu analizde elde edilen bulgulara göre aracılık etkisinin belirlenebilmesi için dolaylı (,4965) ve toplam (,6124) etki değerlerini incelemek gerekmektedir. Temel aracılık modeli sonuçları incelendiğinde toplam etki değerinde meydana gelen düşüşün Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki etkisinde Örgütsel Bağlılığın **kısmi aracılık** etkisinin bulunduğunu göstermektedir.

Kısmi aracılık etkisinin ne kadar olduğunu ölçmek ve anlamlılık düzeyini tespit etmek için Tablo 5.10. verilmiştir.

Tablo 5.10. Aracılık Rolü

Model	β	S.H	LLCI	ULCI
ÖK'nün ÖVD üzerinde ki etkisinde ÖB aracılık rolü	,1160	,0411	,0452	,2059

Örgütsel Bağlılığın, Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi üzerindeki kısmi aracılık etkisinin β :,1160 olduğu ve LLCI ve ULCI değerlerinin sıfırı içermemesi nedeniyle de anlamlı olduğu görülmektedir. Yani Aracı etkisi olan Örgütsel Bağlılığın, Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisinde bir birimlik standart sapma oranında değişim olduğunda, Örgütsel Kültürün Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üzerindeki standart

sapmasında ,1160'lik değişim olacağı görölmektedir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri ve analizlere göre sonuçları Tablo 5.11'de verilmiştir.

Tablo 5.11. Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları

S.Nu.	Hipotez	Sonuç
1.	ÖK'nın, ÖVD üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
2.	ÖK'nın ÖB üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
3.	ÖB'nin ÖVD üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
4.	ÖK'nın ÖVD arasındaki ilişkide ÖB'lığın aracı etkisi vardır.	Kabul

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin bulguları incelendiğinde; örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri üzerine Köse, Kartal ve Nilgün'ün 2003 yılında yaptıkları, Çelik'in 2007 yılında yaptığı, Sakarya'nın 2015 yılında yaptığı ve Erdem'in 2009 yılında yaptığı araştırma sonuçlarında değişkenlerin birbirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu ortaya koyulmuş ve yapılan çalışmaların desteklendiği görülmüştür. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerine Polat ve Meyda'nın 2011 yılında yaptıkları, Erkmən ve Bozkurt'un 2011 yılında yaptıkları ve Tamer, İyigün ve Sağlam'ın 2014 yılında yaptıkları araştırma sonuçlarında değişkenlerin birbirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu ortaya koyulmuş ve yapılan çalışmaların desteklendiği görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerine Gürbüz'ün 2006 yılında yaptığı, Güven'in 2006 yılında yaptığı, Bolat ve Bolat'ın 2008 yılında yaptıkları ve Oltulu'nun 2021 yılında yaptığı araştırma sonuçlarında değişkenlerin birbirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu ortaya koyulmuş ve yapılan çalışmaların desteklendiği görülmüştür. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin birbirleri üzerinde etkisinin olduğu yapılan araştırma ve literatür çalışmaları ile desteklendiği ortaya koyulmuştur.

Örgüt kültürü, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulan iş görenlere çeşitli yollar ile aktarılan değer ve normlar ile örgütsel yaşamın organize edilmesini sağlayan bir boyuttur. Araştırma yapılan işletmede iş görenler örgütün sahip olduğu kültürü içselleştirmiş ve benimsemişlerdir. İş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine katıldıkları ve bu amaç/hedefler doğrultusunda örgüt kültürü boyutunda gerekli özveriyi gösterdikleri anlaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı iş görenlerden beklenen görevin dışında gönüllü ve ek olarak sergiledikleri davranışlardır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün verimli olarak işlemesi ve çalıştırılmasını destekleyen bir kavramdır. Analiz sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürünün iş örenler tarafından kabul edilerek benimsenmesi neticesinde iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve sergileyebilecekleri anlaşılmıştır. Temel noktada sergilenen bu örgütsel vatandaşlık davranışları örgüte katkı sağlama ve örgütsel etkinliğin artırılması kapsamında etkili olduğu görülmüştür.

Bağlılık kavramından anlaşılacağı üzere sadakat, sevgi, saygı ve yakınlık derecesi bağlılığı göstermektedir. İşte bu bağlılık kavramının örgüt içindeki uyumuna bakıldığında örgütün sahip olduğu değer ve normlar ile hedef ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş

görenlerin göstermiş oldukları ilgi, alaka, sevgi ve örgüte duydukları inançların yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Analiz sonuçlarına bakıldığında iş görenlerin örgüte sevgi ve saygı göstererek gönülden bir bağlılık hissettiği ve bunu iş yaşamlarına yansıttıkları görülmektedir.

Genel olarak mavi yakalı çalışanların işlerini severek ve isteyerek yaptıkları, fabrikanın geliştirdiği sistemden memnun oldukları ve işletme ile aralarında kuvvetli bir bağın bulunduğu anlaşılmıştır. Demografik bulgular incelendiğinde ise fabrikada çalışan iş görenlerden yaşı genç olanların çok olması (22-26 yaş) nedeniyle nitelikli eleman konusunda işletmenin yetersiz kaldığı ve profesyonel iş yapma konusunda sıkıntılar yaşandığı gözlemlenmiştir. Ancak fabrikanın teknolojik olarak gelişmiş olması ve üretimin çoğunun makineler ile sağlanması nedeniyle genç oranın fazla olması özel sektör koşulları dikkate alındığında zaman ve iş gücü faktörünün (seri üretim, hız, zaman) etkisi ile daha verimli seyredeceği değerlendirilmiştir. Bununla birlikte iş görenlerin çoğunlukla başka bir işletmede çalışmış olması ve farklı iş ortamı görmeleri neticesinde fabrikanın işletme sistemi (örgüt kültürü ve yapısı) ve kurmuş olduğu stratejik politikalar sayesinde iş görenlerin örgüte bağlılığının daha hızlı olduğu ve arttığı, örgüt kültürünü daha hızlı içselleştirdikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde daha çok gönüllü oldukları kanısına varılmıştır. Yaş oranı ve kurumda çalışma sürelerine bakıldığında genç nüfusun fazla olması nedeniyle çalışma süresinin de onunla orantılı olarak ilerlediği değerlendirilmiştir. Fabrikada çalışan iş görenlerin eğitim seviyesinin düşük olması nedeniyle iletişim konusunda problemlerin yaşandığı ve iş görenin kendini geliştirme isteği duyma konusunda ilgisiz oldukları görülmüştür.

Araştırmada incelenen örgütün değişen teknolojik ve çevre koşullarına göre örgüt kültürünü sürekli olarak yenileyerek uygulamalarına devam etmesi gerekmektedir. Ayrıca firmanın verimliliği artırma ve sürdürülebilir bir politika ile başarıya ulaşabilmesi için;

- Örgüte alınacak yeni üyeler ile iş devamlılığının sağlanması, işten ayrılma oranını azaltılması kapsamında mülakatların yapılarak uyumlu personelin seçilmesi,
- İletişim becerileri ve bireysel gelişim konularının güçlendirilmesi için eğitim seviyesinin artırılması,
- İş görenlerin daha çok yapıcı yollara sevk edilmesi ve katılımcı rol üstlenmelerinin sağlanması,

- Örgüte yeni katılacak personelin oryantasyon sürecini kısaltacak adımların atılması ile örgütün tanıtılması ve kişilerin doğru yerde çalıştırılarak örgüte adaptasyon sürecinin hızlandırılması,
- Örgüte yeni katılan ve daha önce örgütte bulunan iş görenlere kariyer planlamasının yapılarak kişisel hedeflere ulaşma arzusunun sunulması,
- Ödül ve ceza sisteminin hakkaniyetli uygulanması,
- Örgütün daha çok adaletli, düşünceli, kişisel hak ve özgürlüklere saygı gösteren şekilde örgüt kültürünü düzenlemesi ve yapısal zincirin işlev kazandırılması,
- Düzenli olarak sosyal faaliyetlerde bulunarak iş görenlerin birbirleri ile bütünleşmesi, tanışması, aile ortamı ve takım ruhunu hissetmelerini sağlaması,
- Örgüt içerisinde sosyal alanların artırılması ve iş görenlerin bunlardan faydalanması için çeşitli düzenlemelerin yapılması,
- İş görenlere belirli periyotlarda danışmanlık hizmeti verilerek kişisel problemlerin saptanması ve çözüm yollarının aranması,
- Tüm çalışanların birlikte hareket ederek dayanışma, sosyalleşme, iyilik, sorumluluk, bağlılık, yapıcı davranma, zaman kaybını önleme vb. olguların iş görenler tarafından benimsenmesi ve personelin örgütü kendi işletmesi gibi sahiplenmesi ile korumasının sağlanması gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için; bu çalışmanın farklı sektörlerde farklı iş görenlere (beyaz yakalı vb.) uygulanması konu üzerinde çeşitliliği ve yenilenebilirliği arttıracaktır. Aracı değişen olarak belirlenen örgütsel bağlılık kavramı yerine örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel destek, örgüt iklimi vd. boyutların ele alınarak farklı bir bakış açısı ile literatüre katkı sağlanması hedeflenebilir. Aynı çalışmanın farklı ülkelerde ve farklı kültüre sahip topluluklarda yapılması çeşitlilik kazandıracaktır. Son olarak diğer araştırmacılara karşılaştırmalı fikir verebileceği değerlendirildiğinden araştırmanın aynı sektörde farklı bir ilde yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A.** (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aksu, N.** (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Arslantaş, H. A.** (2008). Kültür-Kişilik ve Kimlik. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 105-112.
- Aslan, E.** (2010). Tersine Toplumsallaşma Hipotezinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ve Ergenlerin Ailelerin Teknolojik Ürün Satın Alımı Sürecine Etkileri. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-97.
- Aslonova, S.** (2021). *Örgüt Kültürü Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Mobilya Sektöründe Buna Yönelik Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ataman, G.** (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Ataman, G.** (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar (2 b.)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Avcı, A.** (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42(42), 191-206.
- Aydoğdu, A.** (2013). *Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve BİR Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, H. Ç.** (2004). *Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balay, R.** (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Ankara İli Örneği (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N., & Şeşen, H.** (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 64(4), 83-101.

- Bayram, L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Benk, O.** (2017). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Berber, A.** (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Berberoğlu, G. N.** (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1-2), 153-161.
- Bilegt, E.** (2012). *Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Binbir, S.** (2019). *Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimi ve Altı Sigma Yaklaşımı Üzerinde Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bıyıklı, Ö. F.** (2021). *Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: İstanbul İli Değerli Metal Sektörü Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat, O. İ., & Bolat, T.** (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Büte, M.** (2021). *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. Örgüt Kültürü: [Erişim:21.12.2021,http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/isletme_au/orgutkulturu.pdf]*
- Büyükarıslan, B. A.** (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Whistleblowing İlişkisine Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ceylanlar, N. A.** (2017). *Helal Konseptli Otel İşletmelerinde Çalışanların Etik Alguları, Birey-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çakmak, Y.** (2015). *Örgüt Kültürü ve Kültürel Farklılık Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çalık, T., & Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar Ve İlkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir'deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Çelik, G. (2019). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkileri: Gümrük Muhafaza Teşkilatı Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Mersin.

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(2), 38.

Demirbunar, H. (2018). *Hofstede'Nin Kültürel Boyutlarının İnovasyon Performansı Üzerine Etkisi: Ostim'De Yenilenebilir Enerji Ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Demirci, U. (2018). *Örgütsel Sosyalleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisine Eğitimin Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-47.

- Demirkan, Ş.** (2019). *Örgüt Kültürü Ve Çalışanların Örgüte Duygusal Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Derici, Ö.** (2021). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Diñcer, E.** (2021). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durak, S.** (2019). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgüt Kültürü İlişkisi, Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Bir Hazır Giyim Firması Çalışanları Üzerinde Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durgun, G.** (2019). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Durmaz, O.** (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Elçi, M.** (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışına Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdem, F.** (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann-Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Erdem, O.** (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi Ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, R.** (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eren, E.** (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Ergün, E.** (2003). *İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli/Gebze.
- Ergün, E.** (2007). *Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi. <http://www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf>
- Erkenekli, M.** (2013). Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 147-172.
- Erkılıç, E.** (2017). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erkmen , T., & Bozkurt, S.** (2011). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(2), 197-227.
- Ertekin, Y.** (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Gale, B.** (2010). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi; Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Gönen, Z. Ö.** (2012). *Örgüt Kültürü Ve Efqm Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki: Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güçlü, N.** (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 148-159.
- Gül, H.** (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Güler, M.** (2014). *Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Ve Performansına Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Gültekin, A. (2013). *Örgüt Kültürünün Yapısı Ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Güney, S., & Numakhamatuly, A. (2007). Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan Ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 62-86.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5 b.). Ankara: Seçkin Yayınları.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişimin Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürkan, G. Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

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

Hofstede, G. (2022). *Kültür*. [Erişim: 18.02.2022, <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>]

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 13-22.

İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

İra, N. (2011). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür Ve Yönetimsel Etkinlik (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm*

Örgütünde Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kaçan, A. (2020). *Örgüt Kültürü ve Yenilikçi Davranış İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü: Bir Alan Araştırması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Bandırma: Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bandırma.

Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerine Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karadağ, D. (2020). *Hofstede'nin Kültürel Boyutları Kapsamında Turizm Çalışanlarında Bölgesel Farklılıkların İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Karadeniz, D. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Kavi, E. (2006). *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Malşye Dergisi*, 0(155), 126.

Kayasandık, A. E. (2019). *Örgüt Kültürü İle İş Ve Yaşam Tatmini İlişkisinde Örgütsel İletişim Doyumunun Aracı Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.

Kılıçlı, B. (2021). *Kültür*. [Erişim: 20.12.2021, <https://slideplayer.biz.tr/slide/11837918/>]

Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Ara. İlişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çığ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Kıray, A.** (2011). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Koç, H.** (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 205-206.
- Konya, Ü.** (1996). *Tüketici Davranışlarında Kültür ve Alt Kültürlerin Etkisi ve Satın Almaya Yansımalarına Yönelik Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koşar, A.** (2014). *Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kök, S. B., & Özcan, B.** (2012). Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köse, S., Kartal, B., & Nilgün, K.** (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 1-19.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C.** (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 220-242.
- Kul, S.** (2014). İstatistik Sonuçlarının Yorumu: P Değeri Ve Güven Aralığı Nedir. *Türk Toros Derneği*, 11-13. [Erişim: <http://www.p005.net/kaynaklar>]
- Kula, S.** (2006). *Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel Kültür İlişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Aydın Mederes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kulaklıoğlu, A. S.** (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Macit, G.** (2017). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Mete, E. S.** (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini İle İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi Ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mutlu, E. C.** (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Norşenli, F.** (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Okay, A.** (1998). *Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oltulu, E. E.** (2021). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Doyumuna Etkisi, Kamu Sağlık Kuruluşlarında Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Orhan, E.** (2021). *Alt Kültür Olarak Din Unsurunun Özel Günlerdeki Satış Tutundurma Ve Tüketici Satın Alma Karar Sürecine Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç, E.** (2019). İş Şekillendirmenin Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İşin Anlamının Aracılık Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28.
- Özçağlar, A.** (2016). *Farklı Örgüt Kültüründe Güç Kullanımı: Özel ve Kamu Sektöründe Bir İnceleme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M.** (2002). Kamu Ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları Ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19), 115-134.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(20), 117-135.
- Özgüner, M.** (2011). *Örgüt Kültürü Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.

- Özkalp, E.** (1999). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özokutucu, L. C.** (2019). *Örgüt Kültürünün Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A.** (2001). Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 17(3-1), 1-16.
- Öztop, İ.** (2008). *Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Pehlivan, İ.** (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Polat, M., & Meyda, C. H.** (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 153-165.
- Ruçlar, K.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M.** (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4 b.). Bursa: Furkan Ofset.
- Sakarya, N.** (2015). *Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi)*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- San, İ., & Yalçıntaş, M.** (2017). Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(503), 504-514.
- Sargut, A. S.** (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Selimoğlu, E. F.** (2019). *Örgüt Kültürü İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sevik, G.** (2019). *Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı Ve Bilgi Yönetim Süreçleri Arasındaki İlişkiler: İlaç Sektöründe Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sökmen, A.** (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S.** (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sönmez, R. V.** (2016). *Örgüt Kültürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Şanal, M., & Arkan, Ö.** (2019). Örgüt Kültürü Ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Özel Bir Hastane Üzerine Uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, 23(78), 371-390.
- Şatır, Ç.** (1998). *İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şeker, H. Ş.** (2016). *Örgüt Kültürü İle İnovasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeşen, H.** (2010). *Öncüleri ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M.** (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M.** (2014). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö., & Sağlam, M.** (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Taşçioğlu, H.** (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- TDK.** (2021). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. [Erişim: 15.11.2021, <https://sozluk.gov.tr/>]
- Temtek, H. T.** (2019). *Çalışanların, Psikolojik Güçlendirmeye İlişkin Algılarının Performansları Üzerindeki Etkisi: İşveren Çekiciliği Algısının Aracı ve Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Düzenleyici Rolü Türkiye ve Fransa Alan Araştırması (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Timuroğlu, M. K., & Çokgören, Ö.** (2019). Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1767-1783.
- Tokel, C. M.** (2018). *İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Topeli, M. (2018). *Örgüt Alt Kültürleri Bağlamında Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Elektrik Üretim İşletmesinde Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Toprak, M. A. (2007). *Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türkkan, L. (2015). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uçkun, S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayisinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uluç, B. N. (2021). *Kültürün Tanımları, Kültürel Sistemin Öğeleri*. [Erişim: 01.11.2021, https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/143362/mod_resource/content/0/Ders5.pdf]

Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Uyanık, S. (2021). *Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Gemi Adamları Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Uygur, N. (2006b). *Kültür Kuramı. Yapı Kredi Yayınları*.

Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Wikipedia. (2021). *Örgüt Kültürü*. [Erişim: 28.12.2021, https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture]

Yaşar, T. (2021). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişki: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Yıldız Teknik

Üniversitesi Ve İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsüyle Ortak Yürüttüğü, İstanbul.

Yıldırım, K. (2015). *Çingene Alt-Kültüründe Sosyalleşme Sürecinin Suç Olgusuna Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Yıldırım, S. G. (2016). Küreselleşme ve Kültür. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 282 - 289.

Yılmaz, O. (2020). (Ed.) *İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yılmaz, Ö. (2016). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolüne İlişkin Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma. *Journals Of Human Sciences*, 13(6), 4502-4519.

Yücel, G. F. (2006). *Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yücel, İ., & Koçak, D. (2016). *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınevi.

EKLER

EK: Uygulanacak Anket Formu

Bu anket formu bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlandığından, soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarısı, soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Bunun yanı sıra, soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız. I.bölümde yer alan ifadeleri, "Kesinlikle Katılmıyorum" dan "Kesinlikle Katılıyorum" a doğru ilerleyen ölçek üzerinde işaretleyerek değerlendiriniz. Daha sonra II. bölümde yer alan, size uyan demografik faktörleri işaretleyiniz.

	I. BÖLÜM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumdaki tüm bireyler, iş hedeflerini çok iyi bilmektedir	1	2	3	4	5
2	Çalışanlar, sorunların ana hatlarını çok iyi belirlemektedirler ve işle ilgili emirlere uymaktadırlar	1	2	3	4	5
3	Beklenen başarı kriterine ulaşamayan çalışan cezalandırılmaktadır	1	2	3	4	5
4	Çalışanlar, başarılı olmayı gönülden istemektedirler	1	2	3	4	5
5	Elde edilen ödüller, çalışanların kararlı hareket etmesini sağlamaktadır	1	2	3	4	5
6	Stratejik hedefler paylaşılmaktadır	1	2	3	4	5
7	Kurumda ödül ve ceza yaptırımları kesin ve net olarak uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar kurum dışındaki rakiplerini geçme arzusu gütmektedirler	1	2	3	4	5
9	İş hedeflerini tutturmak kurumdaki en önemli amaçlardan birisidir	1	2	3	4	5
10	Başlanılan projeler sonuna kadar devam ettirilmektedir	1	2	3	4	5
11	Kimin görevinin nerede başlayıp nerede bittiği oldukça açık ve nettir	1	2	3	4	5
12	Çalışanlar birbirlerini desteklemektedirler	1	2	3	4	5
13	Çalışanlar birbirlerini gerçekten sevmektedirler	1	2	3	4	5
14	Çalışanlar, birbirleriyle çok iyi geçinmekte ve nadiren tartışmaktadırlar	1	2	3	4	5
15	Çalışanlar genellikle iş dışında da bir araya gelmektedirler	1	2	3	4	5
16	Herkes birbirine iyilik yapmak için uğraşmaktadır	1	2	3	4	5
17	Çalışanlar, iş arkadaşlarından herhangi bir beklentileri olmaksızın, sadece arkadaş olmak için çaba göstermektedirler	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar sık sık birbirlerine kişisel konularda sırdaşlık etmektedir	1	2	3	4	5
19	Çalışanlar birbirleriyle çıkar amaçlı yakın ilişkiler kurmaktadır	1	2	3	4	5
20	Çalışanlar birbirlerinin aileleri hakkında çok şey bilmektedir	1	2	3	4	5
21	Çalışanlar, işlerini yerine getirirken esnek olmaya yöneltilmektedir	1	2	3	4	5
22	Bir işin hallolması için var olan sistem yeterli görülmektedir	1	2	3	4	5
23	İşten ayrılmış eski iş arkadaşlarıyla görüşülmeye devam edilmektedir	1	2	3	4	5
24	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
25	Kurumu geliştirmek adına, yöneticilerime yapıcı ve yenilikçi önerilerde bulunurum	1	2	3	4	5
26	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5

27	Yeni gelen bir çalışanın işi öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
28	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
29	Görevle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
30	Çalıştığım birimi/kurumu geliştirecek yaratıcı önerilerde bulunurum	1	2	3	4	5
31	Görev esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	1	2	3	4	5
32	Zamanımın çoğunu kurumumla ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
33	Yöneticilerimden aldığım mesaj ve duyuruları elimin altında bulundururum	1	2	3	4	5
34	Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
35	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim	1	2	3	4	5
36	Kurumun sosyal ve kültürel etkinliklerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
37	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
38	İşle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
39	İş arkadaşlarıma sorun yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
40	Önemsiz konular için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam	1	2	3	4	5
41	Çalışma saatlerinde, kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
42	Mesaiye yaşadığım olumsuz durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5
43	Geleceğimin görev yaptığım kuruma yakından bağlı olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
44	Eğer kurumun iyiliği için gerekli ise bireysel iyiliğimi feda edebilirim	1	2	3	4	5
45	Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür	1	2	3	4	5
46	Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım	1	2	3	4	5
47	Gerektiğinde kurumun iyiliği için gönüllü olarak görevlerimin çok ötesinde çalışabilirim	1	2	3	4	5
48	İşime bağlılığım az hatta hiç yoktur	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz?

Erkek

Kadın

2. Yaşınız?

21 ve altı

22-26

27-31

32-36

37-41

42-46

47 ve üzeri

3. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız?

1 yıldan az

1-5

6-10

11-15

16-20

21 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz?

İlkokul ve altı

Orta Okul

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yük. Lisans

Doktora

5. Kurumda çalışmaya başlamadan önce herhangi bir yerde çalıştınız mı?

Evet

Hayır