

**T.C.
ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE
FİNANS ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ**

**Hazırlayan
Özal ERGİN**

**Danışman
Doç. Dr. Süreyya ECE**

Yüksek Lisans Tezi

ŞIRNAK, 2022

**T.C.
ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE
FİNANS ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI
İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Özal ERGİN**

**Danışman
Doç. Dr. Süreyya ECE**

ŞIRNAK, 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, etik ve akademik kurallara uygun bir vaziyette elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğini belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Özal ERGİN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Ulusal ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Bir Analiz” adlı Yüksek Lisans tezi, Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Özal ERGİN
İmza

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Süreyya ECE
İmza

Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Üyesi Osman ÖZDEMİR
İmza

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Süreyya ECE danışmanlığında Özal ERGİN tarafından hazırlanan “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Ulusal ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Bir Analiz” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalında **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

09 / 04 / 2022

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Süreyya ECE
Üye :Dr. Öğr. Üyesi Kemaleddin ERYEŞİL
Üye :Dr. Öğr. Üyesi Aylin AKYOL

İMZA

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../.....

Dr. Öğretim Üyesi Ahmet GÜL
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Ulusal ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Bir Analiz” konulu bu çalışma ile ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmamı oluştururken her türlü desteğini esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Süreyya Ece’ye sonsuz saygılarımla teşekkür ederim. Hayatım boyunca arkamda duran, bana her türlü fedakârlığı ve desteği sunan değerli aileme özellikle annem Fehime Hanım’a ve babama Ramazan Bey’e teşekkürü bir borç bilirim.

Özal ERGİN

Cizre, 2022

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ

Özal ERGİN

Şırnak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret ve Finans
Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans / 2022

Danışman: Doç. Dr. Süreyya ECE

ÖZET

Küreselleşme ile birlikte işletmeler için pazar alanı haline gelen dünyada rekabet her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmelerin de dünya ve ülke pazarından pay elde etmeleri için rekabet avantajı sağlamaları gerekmektedir. İşini seven ve gönüllü bir şekilde örgüt yararını destekleyici davranışlar sergileyen çalışanlar ile işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi beklenilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerinden biri olarak açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların hem şirkete hem de çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır. İşletme bünyesinde oluşturulmuş örgüt kültürünün çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği ve bu durumun da işletmenin amaçlarına ulaşmasında önem taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında öncelikle örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Daha sonra örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık davranışının, ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmaların çalışanları bakımından farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması(Türkiye İBBS)'na göre TRC3 sınıfında yer alan Mardin, Batman, Şırnak ve Siirt illerinde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası işletmelerin çalışanları ile anket çalışması yapılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi ve Basit Regresyon analizlerinde örgüt kültürü alt boyutlarının(güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları(diğerkâmlık davranışı, vicdanlılık davranışı sivil erdem davranışı, centilmenlik davranışı ve nezaket davranışı) üzerinde etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Ulusal firma çalışanlarının uluslararası firma çalışanlarına nazaran daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucu elde edilmiştir. İşletme amaçlarına yönelik meydana gelen örgüt kültürü, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir. Yöneticiler tarafından iş görenleri güçlendirilmesi, desteklenmesi, yönetime katılmalarının sağlanması gibi örgüt politikalarının uygulamaya konulması örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini artıracak beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt Kültürü, Uluslararası İşletmeler, Ulusal İşletmeler.

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR: AN ANALYSIS ON NATIONAL AND INTERNATIONAL
BUSINESSES**

Ozal ERGIN

**Sirnak University, Graduate Education Institute, Department of International
Trade and Finance,**

Master / 2022

Supervizor: Assoc. Prof. Dr. Süreyya ECE

ABSTRACT

With globalization, competition in the world, which has become a market area for businesses, is getting harder. In this competitive environment, businesses need to gain a competitive advantage to gain a share in the world and country markets. It is expected that businesses will gain a competitive advantage through employees who love their job and voluntarily exhibit behaviors supporting the organization's benefit. Organizational culture is explained as one of the determinants of organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is defined as the behavior of employees towards both company and their colleagues. It is thought that the organizational culture formed within the business will affect the organizational citizenship behavior and this is important in achieving the objectives of the business. Within the scope of the study, it was aimed to investigate the effect of organizational culture on organizational citizenship behavior and to determine whether organizational culture and organizational citizenship behavior differ in terms of employees of companies operating in national and international markets. A survey was conducted with the employees of national and international businesses operating in Mardin, Batman, Şırnak, and Siirt, which are in the TRC3 class according to the Türkiye Statistical Regional Units Classification (Türkiye NUTS). In the Independent Groups T-Test and Simple Regression analyzes conducted within the scope of the study, it was found that organizational culture sub-dimensions (power, achievement, support) affected the organizational citizenship behavior sub-dimensions (altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, courtesy). It was concluded that national company employees exhibited more organizational citizenship behavior than international company employees. Organizational culture, formed for business purposes, affects employees' organizational citizenship behaviors. It is expected that the managers' implementation of organizational policies as empowering and supporting employees and ensuring their participation in management, will increase exhibiting of organizational citizenship behavior.

Keywords: Organization, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture, International Businesses, National Businesses

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ

	<u>Sayfa</u>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜRÜN TANIMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, ÖRGÜT KURUCUSUNUN ROLÜ VE ÖRGÜTÜN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ÇEVRE	18
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN TEMEL VE YAN ÖGELER	25
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLANDIRMALAR	30
1.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	31
1.4.2. Denison ve Mishara'nın Örgüt Kültürü Modeli	33

1.4.3. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	35
1.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	36
1.4.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	38
1.4.6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	39
1.4.7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	40
1.4.8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	41
1.4.9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	42
1.4.10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	44
1.4.11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	45
1.4.12. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması	46
1.4.13. Wallach'ın Örgüt Kültür Sınıflandırması	47
1.4.14. Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Modeli.....	48
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAŞATILMASI VE DEĞİŞİMİ.....	50

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE ÖNEMİ.....	53
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI	55
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN ETMENLER	59
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER	63
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ VE ÖNEMİ	65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR.....	69
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	73
3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, EVREN VE ÖRNEKLEM	74
3.4. BULGULAR	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	86
KAYNAKÇA	94
EKLER.....	122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 : Örgüt Kültürü Tanımları	6
Tablo 1.2: Örgüt Kültürünün Örgütlere Katkısı.....	11
Tablo 1.3: Örgüt Kültürü Modelleri.....	30
Tablo 1.4: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	32
Tablo 1.5: Denisin Ve Mishara Örgüt Modeli	33
Tablo 1.6: Hosftede Örgüt Kültürü Modeli.....	36
Tablo 1.7: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon Ve Amerikan Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	40
Tablo 1.8: Ouchi Modeli Kontrol Tipleri.....	41
Tablo 1.9: Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli.....	46
Tablo 2.10: Literatürde Mevcut Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarına İlişkin Tarihçe .	55
Tablo 3.11: Katılımcıların Demografik Bilgileri	75
Tablo 3.12: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 3.13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Diğerkâmlık/Özgecilik Üzerindeki Etkisi.....	77
Tablo 3.14: Örgüt Kültürü Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	78
Tablo 3.15: Örgüt Kültürü Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu	78
Tablo 3.16: Örgüt Kültürü Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	79
Tablo 3.17: Örgüt Kültürü Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu.....	80
Tablo 3.18: Katılımcıların Örgüt Kültürü Alt Boyutları Açısından Ortalamaları.....	81
Tablo 3.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ulusal Ve Uluslararası Firma Çalışanları Arasındaki Farkına İlişkin Bağımsız Gruplar T-Testi	82
Tablo 3.20: Hipotez Sonuçlarına Ait Tablo	84
Tablo 3.21: Araştırma Sorularının Cevaplarına İlişkin Tablo.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgüt Kültürü Oluşumu Ve Sonuçları.....	20
Şekil 1.2:Örgütlerde Sosyalleşme.....	22
Şekil 1.3: Denisin Ve Mishara Örgüt Modeli Şeması.....	35
Şekil 1.4: Deal Ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Model	39
Şekil 1.5: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları Ve A.G.I.L. Modeli	42
Şekil 1.6: Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması	44
Şekil 1.7: Diana Pheysey Örgüt Kültürü Modeli.....	48



KISALTMALAR

ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
A.G.E	:Adı geçen eser
AKT	:Aktaran
Bknz	:Bakınız
İBBS	:İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması
ÖK	:Örgüt Kültürü
ÖKB	:Örgüt Kültürü Boyutları
ÖVD	:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
VB	:Ve benzeri
VD	:Ve diğerleri

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını şekillendiren, normlar, değerler, inançlar, seremoniler, törenler, semboller ve alışkanlıklar sistemidir. Örgüt kültürü, hem çalışanların bir arada yaşamalarından hem de çalışanların kendine has normlar ve değerleri paylaşmalarından dolayı oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgütlerin kuruluşundan itibaren varlıklarını devam ettirdikleri zaman içerisinde, amaç ve hedeflerine ulaşmak suretiyle sergiledikleri hareketler olarak ifade edilmektedir. Örgütler faaliyet içerisinde oldukları süre zarfında bir örgüt kültürü oluşturmaya, geliştirmeye veya değiştirmeye yönelirler. Bu şekilde ilerleme kaydeden örgütlerde, örgüt kültürünün kendine has bir şekilde oluşmasına zemin hazırlanmış olmaktadır. Örgüt içinde hâkim olarak algılanan örgüt kültürü çalışanların davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Köse vd., 2001:228). Örgüt kültürü, işletme çalışanlarını bir arada tutarak onların şirket hedeflerine ve amaçlarına yönelik birlikte hareket etmesini sağlayan bir yapıdır (Köse vd., 2001:228). Örgüt kültürü, örgüt içindeki kişileri ve örgütün mensup olduğu çevre ile uyumunu düzenler, örgütün çalışma alanına özgü geleceği belirler. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde var olan rollerin yeteri kadar iyi anlaşılmasını kolaylaştırır (Massie, 1983:74) ve örgüt amaçlarına uygun davranışların oluşmasını etkilemektedir.

Örgüt içerisinde çalışan davranışları iki şekilde meydana gelmektedir. İlki, çalışanların asli görevlerine bağlı olarak biçimsel şekilde sergiledikleri davranışlardır. İkincisi ise, çalışanların ödül veya ceza beklentisi içerisine girmeden sergilediği davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllülük esasına dayanan davranışlardır (Organ, 1997:86; Organ vd., 2006:8; Podsakoff vd., 2000:513; akt. Kalkan, 2013:67). Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin görevi

gereği gerçekleştirdiği davranışların ötesinde, iş görenlerin performans ve örgütün başarısı üzerine olumlu etki sağlayan, dolayısıyla örgütün yararına olan davranışlar olarak kabul edilmeleri neticesinde arzu edilen davranış biçimleridir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgüt içerisindeki tutumlar, örgütün özellikleri, seremoniler ve genel olarak örgüt kültürü etkili olmaktadır (Yaprak Kaya, 2015:2; Güçlü, 2003:148; Dinçer, 1992:271). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine imkân tanıyan bir ortam hazırlamak, şirket hedeflerine ve amaçlarına uygun başarılı bir örgüt kültürünün oluşmasından gelmektedir.

Ulusal ve uluslararası işletmelerin hedeflerine ulaşması için farklı yönetim fonksiyonları olması olağan bir durumdur (Gürsan, 2008:25). Uluslararası işletmelerin hem organizasyon yapıları hem de yönetim anlayışları, ulusal işletmelere göre nispeten farklıdır. Ulusal bir işletme ile uluslararası işletmenin yönetim anlayışı ve organizasyon yapıları farklılığı örgüt kültürü anlayışlarına da yansımaktadır. İşletmeler arasında bu farklılığın olması, çalışanların algıladıkları örgüt kültürünün farklılaşması ve sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının da farklı olacağı tahmin edilmektedir.

Uluslararası işletme çalışanlarının farklı sosyo-ekonomik ve toplumsal yapılarla sahip pazarlarda faaliyet göstermesi sebebiyle örgüt içerisinde karşılaştıkları kültürün etkisi ile çalışan davranışlarının farklılaşması beklenilmektedir (İnce ve Gül, 2005:85; Gökaslan, 2010:100; Gök, 2007:23).

Ulusal ve uluslararası işletmelerin farklı organizasyon yapılarının olması, işletmelerin çalışma düzenleri ve faaliyet yapılarının farklı olması, işletmelerin çalışan sayılarının da farklı olması dolayısıyla, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının firma çalışanları arasında farklılık göstermesi beklenmektedir.

Literatür taraması yapıldığında, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışının ortak bir incelemesinin genel olarak eğitim, kamu, sağlık ve hizmet sektörlerinde ele alındığı görülmektedir. Genel itibariyle TRC3 bölgesi özelinde, ulusal ve uluslararası işletme çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi incelenecektir. Uluslararası ve ulusal işletme çalışanlarının algıladıkları ÖK ve sergiledikleri ÖVD temel alınarak karşılaştırması yapılacaktır. Çalışmanın bu şekilde tamamlanmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında öncelikle örgüt kültürünün çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Örgüt kültürünün ve

örgütsel vatandaşlık davranışının, uluslararası ve ulusal pazarlarda faaliyet gösteren firmaların çalışanlarının davranışları arasında farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda TRC3 bölgesinde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası işletmelerin çalışanları üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi ve basit regresyon analizlerinde örgüt kültürü alt boyutlarının(güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları(diğerkâmlık davranışı, vicdanlılık davranışı sivil erdem davranışı, centilmenlik davranışı ve nezaket davranışı) üzerinde etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. T-Testi sonucunda ulusal firma çalışanlarının uluslararası firma çalışanlarına nazaran daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucu elde edilmiştir. Sonuç bölümünde ise bu davranışların sebepleri incelenmiş ve uluslararası işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.KÜLTÜRÜN TANIMI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Kültür için genel kabul görmüş bir tanımlama yapılamamıştır. Farklı disiplinlerden gelen her bir araştırmacı kültürün farklı özelliklerine dikkat çekerek kültürü tanımlamaktadır (Arıkan, 2019:4). Sosyoloji biliminde, terimin sözlük anlamında; kültür, insanlar tarafından yaratılan nesnelere, simge ve eşyanın kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Kültür, tüm bir toplumun yaşam şeklini oluşturur ve davranış şifrelerini, giyimi, dili, ayinleri, davranış düzgülerini(normlarını) ve inanç düzenlerini meydana getirir (Collins, 1991, akt. Yağmurlu, 1997:719). Kültür, muayyen bir grup için malum bir zaman diliminde işleyen bir tür kamuoyu ve toplu olarak kabul gören anlamlar sistemidir (Pettigrew, 1979:574). Kültür, bir toplumun tarih boyunca ürettiği sözlü, yazılı, maddi ve inanç temelli değerler toplamıdır (Soysaldı, 2018:306).

Felsefeye göre kültür, toplumun içerisinde hali hazırda bulunan her türlü malumatı, alışkanlıkları/tabiatları, kıymet gören yargıları/ölçüleri, görüş, itikat ve anlayış ile ilgili her türlü davranış biçimlerini içine alan, o grubun üyelerinin genelinde kabul edilen, bahsi geçen topluluğu diğer toplumlardan ayıran maddesel ve tinsel değerlerden meydana gelen bir bütündür (Yıldırım, 2021).

Antropologların kabile, toplum ve ulusların sahip oldukları yaşam tarzları arasındaki farklılıkları ifade etmek amacıyla kullandıkları kavramların başında kültür gelmektedir (İpek, 1999:1). Kurulan her topluluğun ön kabullerinin farklı olması ile beraber konuşma şekilleri, çıkardıkları sesler, giyimleri ve nesnelere anlamlandırması da farklılık göstermektedir.

Edebiyat alanında çalışan araştırmacılara göre kültür; bireyin kendisini ve çevresini saran bütün doğaya karşı ahenk içinde yaşamasına bağlı olarak insanın koşul ve kazanımlarının bütünü olarak tanımlanmaktadır (Lunaçarski, 1982, akt. Shcerbina, 1980:33). Bireyler için kültür, kişinin çevresi ile bütünlük içinde yaşamasına olanak tanıyan çevresel uyum durumu anlamına gelmektedir (Çubukçu, 1991:19). Kültürün farklı tanımları olması sebebiyle de özerk bir alana sahiptir (Alver, 2021:10).

İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve taleplerini, tek başına karşılayamayacağını anlayınca kendi aralarında iş bölümü yaparak ve görev dağılımını gerçekleştirerek kendi güçlerini birleştirmişlerdir. Vahşi hayvanlardan korunabilmek ya da hayvanları avlayabilmek, barınma ihtiyaçlarını karşılamak, nesillerini devam ettirecek çocuklarını tehlikeli doğa şartlarından koruyabilmek için başlayan işbirliği, ilk insan örgütlerini meydana getirmiştir (Alıç, 1995:23).

İnsanlar, dünyaya gözlerini açar açmaz kendilerini bir aile içerisinde görmektedir. Örgütün en saf hali aile yapısında başlamaktadır. Bireyler tek başlarına ulaşamadıkları amaçlarını gerçekleştirmek üzere eksikliklerini başka bireylerin artılarıyla birleştirme eğilimi içine girerler (Yılmaz, 2016:5-6). Örgüt, eksikliklerini giderme eğilimi içerisinde amaçların gerçekleşmesi için bir yapı olmaktadır. Örgüte dâhil olma durumu, kişinin eğitim hayatıyla devam edip iş hayatı ile sürmektedir.

Örgüt, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaca ulaşması için oluşturdukları kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından ise, bir grup insanın birbirine bağımlı bir şekilde ortak bir amaca hizmet etmeleri için bir araya gelmeleri olarak tanımlanmaktadır (Erkutlu, 2018:1).

Günümüzde örgütlerin amacı, çalışanları yöneterek hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak olarak ifade edilmektedir. Örgütler biçimsel olmayan ve biçimsel örgütler olmak üzere iki şekilde tanımlanabilmektedir. Bireylerin rolleri belirlendiyse biçimsel örgütler ve roller açık bir şekilde tanımlanmadıysa biçimsel olmayan örgütler şeklinde tanımlanmaktadır. Biçimsel örgütlerde örgüt kurucular, kimin hangi görevi yerine getireceğini belirlemektedir (Çelik, 2007:24). Örgüt kültürü, bir örgütte

iş görenler tarafından paylaşılan inanç temelli kurallar, örf ve adetler ve değer yargıları şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Altundağ, 2014:42).

Yirminci yüz yılın son çeyreğinde batı ekonomilerinde sıkıntılar yaşanmaktaydı. Batının yaşadığı bu düşüşe rağmen doğudan gelen bir ülke ekonomiyi ele geçirmeye başlamıştı. Tamamıyla başka bir kültüre sahip Japonların dünya ekonomi liderliğinde olan Amerika Birleşik Devletlerinin(ABD) rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen ABD yönetiminin anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına neden oldu (Yağmurlu, 1997:718). Bu durum Japon kültürünün daha yakından izlenmesini de beraberinde getirmektedir. Ouchi ve Wilkins(1985), 1970’li ve 1980’li yılların başında Japon işletmelerinin üstün ticarethane başarılarına sahip olmasını örgüt kültürüyle bağdaştırarak bu konuda çalışmalar ortaya koymaktadır (Ouchi ve Wilkins, 1985:458; akt. İlhami ve Koçak, 2014: 46). İşletmenin kârlılığının sadece yoğun çalışma saatlerine değil, çalışanların örgütlü bir şekilde çalışmasına göre arttığı ifade edilmektedir (Ouchi, 1989:10).

İlk kez Amerika’da araştırma konusu olan örgüt kültürü kavramı, sonraları firma kültürü, organizasyon kültürü, işletme kültürü ve kurum/kuruluş kültürü gibi farklı isimler alarak yönetim bilimi alanındaki araştırma ve incelemelere konu olmuştur (Bozkurt, 1996:142). Bu sebeple çalışmada sadece örgüt kültürü ifadesi kullanılacaktır.

Örgüt kültürü, yakın döneme tanıklık etmiş bir kavram olduğu için genel kabul görmüş bir tanım yapılamamaktadır (Gizir, 2003:376). Robbins ve Judge(2010)’ye göre kurumu diğerlerinden ayıran ve örgütün içerisindeki bireyler arasında ortak kabul edilen bir yapı olarak da tanımlanmıştır (Robbins ve Judge 2010:513; akt. Çalışkan ve Kater, 2020:171). Örgüt kültürüne ilişkin yapılan tanımlar Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1.1 : Örgüt Kültürü Tanımları

Pettigrew (1979)	Belirli bir zamanda belirli bir grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemidir
Deal ve Kennedy (1982)	Örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi,
Smircich (1985)	Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamalar, inançlar ve değerler,
Louis (1985)	Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti
Kozlu(1986)	Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler,
Gagliardi (1986)	Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçeneklere yönlendiren temel değerler sistemi,
Meyerson ve Martin (1987)	Sosyal olarak oluşturulan gerçekler
Schein (1991)	Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, gerekçeli ön kabul ve değerler sistemi grup yaşantısının öğrenilen

	sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşmesi ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirme olduğu gerekçeli ön kabuller örüntüsü
Deal ve Peterson (1991),	Örgütün tarihsel gelişimi biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü
Başaran (1991),	İş görenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değerler ve düzgüleri
Alvesson (1993)	Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve gerekçeli kabuller

Kaynak: Gizir, 2003:376-377.

İletişim olanaklarının ve sermayenin dolaşım hızının artması ile beraber piyasanın tekel olmayacağı kabul edilmektedir. Piyasanın küresel olduğu varsayımı altında, aynı faaliyet alanında çalışacak firmaların da olacağı muhtemel bir durumdur. Piyasa koşulları düşünüldüğünde örgütün tamamını kapsayan bir örgüt kültürünün olması, örgütler açısından rekabet avantajı sağlaması anlamına gelebilir (Krasulja vd., 2013:169; akt. Özkan ve Turunç, 2015:340). Teknolojik gelişmelerin transfer sürelerinin kısalmasına bağlı olarak, teknolojik gelişmenin eşitleneceği varsayımı ile örgüt kültürünün sağlam temellere dayandırılarak oluşturulması işletmeler için en büyük avantaj olacağı beklenilmektedir (Özkan ve Gümüş, 2013: 3). Piyasada maliyet avantajı elde edildiği zaman da, kârlılığın artırılmasının, işletmeler için odak haline geleceği düşünülmektedir (Salihoğlu, 2019:3). Bu avantajı elde eden firmaların ise piyasa hâkimiyetinin gün geçtikçe artması beklenmektedir.

Satın almalar ve şirket birleşmeleri sırasında farklı değerler ve normlara sahip iki ayrı örgüt kültürünün bir araya gelmesi çatışmaya sebep olacaktır (Uçanok vd., 2008:239). Örgütlerin birleşmesi ve satın almalar durumunda örgütlerin sahip olduğu kültür yapısı daha detaylı incelenmelidir. Çalışanların şirket hedeflerine odaklanabilmeleri için her iki şirketin örgüt kültürlerinin birbirine yakın olması gerekmektedir.

İşletmelerin üretimini ve pazarlamasını yaptığı ürünlerde monopol hâkimiyetinin olmaması, çalışanların davranışları ile rakip firmalar üzerinden avantaj sağlaması ve işletmenin müşterileri üzerinde çalışanların davranışları aracılığıyla farklı bir deneyim yaratması beklenmektedir (Güney, 2015:37).

Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi: Örgütü kabullenmiş ve motivasyonu yüksek tutulmuş bireylerin davranışları örgüt kültürü tarafından işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere yönlendirilerek, örgüt içerisinde meydana gelecek huzursuzluk ve çatışmalar azalmış ya da tamamen önüne geçilmiş olur (Sözer, 2006:13; Kesen ve Akyüz, 2015:77). Örgüt kültürünün motive edici gücünün olması,

çalışanların şirket amaçlarını gerçekleştirmeye yönlendirilmesi ile örgüt içinde huzur ortamının oluşmasını sağlaması beklenmektedir (Sözer, 2006, 76).

Örgüt kültürü, örgütü diğer kurumlardan ayıran, örgütsel rantabiliteye etki eden, çalışanların örgüt içindeki davranışlarını kontrol eden dinamik bir özellik gösterir (Göktaş vd., 2005:353). Örgüt kültürü kişilere ve kişilerin bakış açısına bağlı bir kavram olduğundan dolayı her zaman değişkenlik gösterebilmektedir (Çelik, 2007: 13). Örgüt kültüründeki bu değişim, örgütün ve örgüt kültürünün dinamik bir yapısı olduğunu yansıtmaktadır. Bu sebeptendir ki kültürünün değişerek ve başkalaşarak günümüze kadar gelmesi doğal bir sonuçtur (Özdemir, 2018:2). Örgütün, yeni gelişmeler ve değişimler karşısında hangi önlemleri alacağı, örgüt içerisinde oluşturulan kültüre göre değişmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:24).

Örgüt kültürü, maddi ve manevi unsurlardan oluşması sebebiyle her örgütte ve her çalışanda farklı bir şekilde meydana gelmektedir (Gürçay, 2001:2). Örgüt kültürü, kurum/örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren, iş görenlerin örgüte bağlılık duymasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından kabul gören içsel değişkenleri barındırır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121; Robbins, 1996; akt. Özgözü, 2017:583).

Çalışanların örgüt kültürünü anlaması veya örgüt kültürünü kabul etmesi, örgüt içerisinde sergilenen insan davranışlarının anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Schein, 1992:4; akt. Karahan, 2008:459). Örgüt kültürü, örgütün nasıl çalıştığının ve çevresi ile nasıl bir ilişki içinde olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Kesken, 2011: 74). Örgüt kültürü, sembolik anlamları anlaşılır kılar ve örgüt faaliyetlerinin kontrol edilmesini sağlar. Bununla beraber ideolojilerle, o işletmeye aktarılmak istenen değer, norm ve inançların oluşturduğu bir şemsiye görevi görür (Bozkurt, 1996:87). Bu şemsiyenin altında meydana gelen tüm faaliyetler, şemsiyeyi elinde bulunduran tepe yönetiminin kontrolünde gerçekleşmesi beklenmektedir.

Çalışanların her biri farklı bir aile kültürü ve eğitim kültüründen geldiğinden, uyum içerisinde çalışarak başarı elde etmeleri arzu edilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanlar için bir payda görevi görmektedir. Çalışanlar arasında ortak bir payda oluşmaması durumunda çatışmaların olması, farklı kuşaklara mensup kişilerin birlikte çalışması örgüt içi çatışmaların sebebi olarak görülmektedir (Mert, 2018:723). Örgüt kültürü, işletmeler için çatışma ortamının da ortadan kaldırıldığı veya en aza indirildiği bir yapı görevi görmektedir (Tsai, 2011: 2; Keskin,2014: 29).

Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin anlaşılmasını kolaylaştıran düşünsel bir yapıdır. Başka bir deyişle örgütün paradigması, kişilerle paylaşılan yapılar, ortak dil ve kaynaklar sunarak eşdeğer yaklaşımlar aracılığıyla örgüt içerisindeki sorunların çözüme kavuşmasını sağlamaktadır (Atay, 2001:179; akt. Erkutlu, 2018:95). Paradigma, örgüt üyelerinin örgüt içerisinde nasıl davranacaklarını bilme yeteğini kazandırmaktadır (Erkutlu, 2018: 95).

Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarının kontrol altında tutulmasını sağlayarak işletme için daha fazla emek sarf edilmesini sağlamaktadır. Bir sosyal kontrol sistemi olarak; denetim, planlama, yapı, bütçe ve standart işletim süreçleri gibi formal yapıları sağlayarak hem çalışanların iş yapma şekillerini hem de şirket amaçlarının gerçekleştirilmesi gibi durumları kontrol altında tutmayı sağlamaktadır (Oktay, 2016:459; O'Reilly, 1989:14).

İş görenlerin talepleri ve değer yargıları, işyerindeki kabul edilen değerlerle eş değer olduğunda çalışanların işten zevk almaları ve daha fazla verimli olmaları beklenmektedir (Arıkan, 2019:13). İş görenlerin üretkenliği ve iş yerine olan bağlılığı arttıkça daha uzun yıllar aynı kurumda çalışmayı talep edecekleri düşünülmektedir.

Örgüt hedeflerine uygun deneyimler kazanmış veya örgüt hedeflerine yakın çalışanların işe alınması, oluşan örgüt kültürüne uygun çalışanların seçimi ile örgüt içerisinde daha fazla verim alınması beklenmektedir (Arıkan, 2019:11).

Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi: Yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinde örgüt kültürü kavramına ağırlık verilmiş ve 1990'lı yıllarda da yöneticilerde, örgüt kültürünün çalışanlar ve kurumları üzerinde etkili olabileceği bilinci oluşmuştur (İşcan ve Timuroğlu, 2007:127). Örgüt kültürü ve yöneticilik, örgüt temelinde birbirini tamamlama yönüyle önemli bir yere sahiptir (Karahana, 2008:457). Yöneticilerin örgüt kültürüne verdiği değer ve örgüt kültürünün örgütün amaçlarına uygun olmasıyla beraber örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi artmaktadır. Yöneticiler tarafından örgüt kültürüne uygun stratejilerin belirlenmesi, örgütlerin sürekliliği ve örgütün dış çevre ile olan uyumu örgütlerin başarılı bir çalışma yaşamını sürdürmeleri sebebiyle önemli bir nokta olmaktadır (Demir, 2007:189).

Örgütlerde yöneticilerin örgüt kültürüne etkisi olduğu gibi örgüt kültürünün de yöneticiler üzerinde etkisi olmaktadır. Sistemin devamlılık sağlaması için yönetimin,

örgüt kültürüne uygun hareket etme mecburiyetinde olduğu kabul edilmektedir (Özaktürk, 2019:23). Yöneticilerin, örgüt kültürünü oluşturan birimlerle uyum sağlaması gerekmektedir (Aydınlı, 2003:79). Bundan dolayı, yöneticiler ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu kabul edilmektedir.

Çok uluslu şirketlerin yöneticilerinin faaliyet gösterilen ülkenin kültür yapısına uyumu ve sahip oldukları deneyim, yeni kurulan örgüt kültürünün oluşumunu ve çalışanların performansını etkileyecek derecede önemlidir (Lin ve Ho, 2010:285). Örgüt içerisinde meydana gelecek çatışma ortamında uzlaştırma stratejisinde asıl görev yöneticiye düşmektedir (İra ve Aksu, 2009:46). Örgüt kültürünün oluşması ve süreklilik kazanmasında yöneticilerin uzlaştırıcı rolü ekseninde baktığımızda, bu durum yöneticiler için daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir (Gürçay, 2001:1). Örgüt kültüründe, yöneticinin rolü çatışmasızlık ortamının sağlanması amacıyla da hizmet etmektedir.

Örgüt kurucuları ve ilk idarecileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere tasarladıkları strateji ve politikaları daha sonra örgüt çalışanlarına aktararak örgüt kültürünü inşa görevini üstlenmektedirler (Arıkan, 2019:38). Örgüt kültürü, yöneticinin faaliyet gösterdiği ulusal veya uluslararası firmalarda bir etnik kültüre olan hâkimiyet, yöneticinin çalışmalarında vizyon, misyon, hedef ve yenilikçi yaklaşımlar sergilemesine katkı vermektedir (Mert, 2020:343).

Kurumun ilk yöneticisi veya örgüt kurucusu, iş görenlere aktarılabilecek kültürü belirlemektedir (Arıkan,2019: 39). Belirlenecek örgüt kültürü, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrol mekanizmasını güçlendirmektedir. Örgüt kültürünün yöneticilerin kontrolünde olması, olası sorunların ortaya çıkmasını da önlemektedir.

Örgüt Kültürünün Kurumlar Açısından Önemi: Küreselleşme ile beraber örgütler, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde mühim gelişmelere ve değişimlere zemin hazırlamaktadır. Globalleşme, işletmeleri de küresel ölçekte bir rekabetle karşı karşıya getirmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:46). Ulusal pazarlarda faaliyet gösteren firmaların rakibi artık ulusal firmalar değil, aynı zamanda uluslararası firmalar olarak kabul edilmektedir. Eskişehir’de otomobil parçası üreten firmanın rakibi, sadece Bursa’da üretim yapan firma değildir. Artık Çin’de veya Avrupa’da üretim yapan işletmeler de aynı firmanın rakibi olmaktadır. Bu çerçevede örgütler için küresel bir rekabet alanı ortaya çıkmaktadır. Firmalar küresel rekabet sahalarında diğer firmalara karşı avantaj sağlayacak bir örgüt kültürü

kuramazlarsa, rakipleri ile rekabet etmede zorlanacak ve rakipleri ile rekabet edemeyecek düzeyde olan işletmeler piyasadan silinmekle karşı karşıya kalacaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018:47).

Kurumların dış çevrelerde nasıl algılandığı veya kurum imajının göstergesi, kurumlarda oluşan örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgütlerin kamuoyunda ve kişiler arasındaki ilişkisinde kurumlar için bir referans olarak kabul edilmektedir (Özgozgu, 2017:583). Örgüt kültürünü, şirketlerin tüm çevreleri ile olan ilişkilerinin yansıması olarak üzerinden ele alınması beklenmektedir.

Kurumlar da toplumlar gibi sürekli yaşamak için ihtiyaçlarını karşılamak, sorunlarını çözüme kavuşturmak için belirli kuralları olan ve toplumca kabul gören bazı ilişkiler düzeyini oluşturmaktadır (Alıç, 1995:24). İş görenlerin örgüt amaçlarına uygun bir şekilde örgütlü hareket etmesi, işletmelerin devamlılığını sağlamaları için örgüt kültürünün oluşması gerektiği anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürü, işletmeler için çeşitli faydalar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün sağladığı bu faydalarla, örgüt içindeki bilgi akışı ve uyum ikliminin yaratılması ile kurumların hedeflerine odaklanmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Arıkan, 2019:40). Örgüt kültürünün, kurum içi iletişim ve çatışmasızlık durumunda sağladığı bu fayda ile pazar büyümesi ve kârlılık için gerekli olan bilgi akışı ve çalışan memnuniyetini sağlaması hedeflenmektedir (Yanar Tıkıroğlu, 2019:17).

Örgüt kültürünün örgütlere sağladığı katkılar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2: Örgüt Kültürünün Örgütlere Katkısı

Aydın(2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt kültürü ‘Biz’ duygusunu sağlayarak, çalışanların birbirlerine ve örgüte bağlanmasını sağlar. - Örgüt kültürünün verimlilik ve etkinliği artırıcı rolü bulunmaktadır. Örgüt kültürü iş görenler için güdüleyici ve iş görenlerin çalışma isteklerini artırıcı seviyede tutma konusunda bir etkendir. - İş görenler, etkinlikleri boyunca sayısız belirsiz ve karmaşık durumlarla yüz yüze gelir. Örgüt Kültürü, örgütteki bu karmaşık ve belirsizlikleri azaltır ve iş görenlere, özellikle örgüte yeni katılanlara, örgütün ‘kültürel bilgisini’ öğretmiş olur. - Örgüt kültürü, örgüt içinde içsel bütünleşmeyi elde ederek örgüt üyeleri arasında dayanışmanın artmasını sağlar. Örgütün tüm üyelerinin aynı çatı altında kalmasında etkendir - Örgüt kültürü, örgüt için bir sosyalleşme evresi ve aracı
-------------	---

	<p>rolünü üstlenir. Örgüt ve çevre birimleri arasındaki ilişkiler yumağının kurulmasını sağlar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Örgüt kültürü, örgüt için bir kontrol mekanizması olarak kabul edilmektedir. - Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu değerlerin bir nesilden diğer nesile aktarılmasını sağlayarak devamlılık arz etmesine destek verir. - Örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler arasında çatışma azaltıcı veya çatışma durumlarını yumuşatma görevini üstlenir. - İş görenlerin belirli çalışma şartlarını, değer ve çalışma yasalarını anlamalarını sağlayarak başarıyı elde etmelerinde daha sağlıklı bir devamlılık ve kararlılık elde etme fırsatını verir.
Sayılğan(2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt kültürü, işletmenin ana faaliyetlerinin hızlı bir şekilde sonuçlanmasını sağlamaktadır. - Örgüt kültürü, çalışanların değişimlere ayak uydurmasını sağlayarak gerçekleşen değişimlerin daha kısa sürede oluşmasına etki eder. - Örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlar.
Türk(2018)	<ul style="list-style-type: none"> - İyi bir örgüt kültürüne, çalışanların profesyonel olarak çalışması kolaylaşır ve çalışanlar karşılaştığı her problemde daha erken çözüm oluştururlar. - Örgüt kültürü örgüt içerisinde yer alan üyeler arasında iletişimi, kişilerin davranışını yönlendiren ve gelişime etkisi olan bir yapı olmasında fayda sağlar.
Özer(2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt kültürü bir kimlik özelliği taşıdığından ait olduğu örgütü diğer örgütlerden farklı kılar - Sağlıklı bir örgüt kültürü çalışanlara yöneticilere ve örgüte karşı motive ederek çalışanların daha fazla enerji sarf etmesini sağlar.

(Tablo 1.2 (devam) Örgüt kültürünün örgütlere katkısı)

Tablo 2’de görüldüğü üzere örgüt kültürü kurum içinde devamlılığı, uyumluluk ve bilgi akışı ile beslemektedir. Örgüt kültürünün örgütlere olan yararları konusunda birçok çalışmada (Aydın, 2012; Sayılğan, 2017; Türk, 2018 ve Özer, 2019;) benzer faydalar listelenmiştir.

Örgüt kültürünü kurumlar, çalışanlar ve yöneticiler için ayrı ayrı ele aldığımızda, her bir grup için farklı bir anlam ifade ettiği görülmektedir. Her birinin önem derecesine bağlı olarak örgüt kültürünün özellikleri değişmektedir. Alamur(2005)’e göre genel itibariyle örgüt kültürünün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Alamur, 2005:25-26).

Örgüt kültürü kabul edilendir: Örgüt kültürü, işyeri çalışanları ve yöneticiler dâhil herkes tarafından kabul edilen bir yapıya sahiptir. Köken olarak bakıldığı zaman da bu yapının oluşması için hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından kabul edilip uygulamaya konulması gerekmektedir. Örgüt kültürü çalışanlar, idareciler ve örgüt çevresi için holistik(bütüncül) bir yapıya sahiptir (Bozkurt, 1996:88).

Örgüt kültürünün bütüncül bir yapıda olması sadece kendi içinde değil çevresi ile de oluşan iletişiminin sonucunda bir kabullenme meydana getirmektedir. Örgüt kültürü, örgütün bütün birimleri arasında ortak değer yargıları ve davranış biçimlerini barındırmaktadır (Üçok, 1989:309). Örgüt kültürü, örgüt hedeflerine odaklanmayı sağlayan ve örgüt içerisinde birliktelik için ortak kabul durumunu oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü, grubun veya topluluğun birikimlerinden meydana gelen bir perspektif olarak oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşması için tüm üyeler arasında uzun bir etkileşim süreci ve grubun bütünleşmesi süreci için bir zaman gerekmektedir (Bozkurt, 1996:88). Örgüt kültürü için bu zaman diliminde örgüt üyeleri arasında ortak bir şekilde kabul edilme durumu meydana gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince kabul görme özelliğini taşımaktadır (Köse vd, 2001:222). Örgüt kültürü, örgütün bütün üyeleri tarafından kabul edilen ve paylaşılan bir yapı olma özelliklerini içerisinde barındırmaktadır

Örgüt kültürü entegredir: Örgüt kültürü birlik ve beraberlik duygusunu pekiştirmektedir (Çeliksaş, 2019:7). Birlik olma duygusunu özümsemiş bir grubun veya birimin koordineli çalışması daha kolay olacaktır. Başarılı bir örgüt kültürünün kurulduğu işletmelerde, yöneticilerin müdahalesine gerek olmadan çalışanlar örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcamaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün bütün departmanlarında eş zamanlı olarak etkin olduğundan dolayı örgüt içerisinde yer alan iş görenlerin ve yöneticilerin birbiri ile entegre olmasını sağlayarak kendi içinde bir yapı oluşturmaktadır (Alamur, 2005:26; Naktiyok, 1999:72). Örgüt içinde harmanlanarak oluşan bu yapının içinde tüm bireyler, örgütün bir parçası haline gelmektedir. Örgüt kültürü, örgüt içinde sinerji oluşturan etkiye sahip bir olgudur (Alar Erkan, 2012:37). Örgüt kültürü yarattığı sinerji ile örgüt üyelerinin birlikteliğine ön ayak olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde birlikteliği kolaylaştırmaktadır. Örgütün içinde yer alan kurallar haricinde kalan ve örgütün hedeflerine aracılık etmeyi sağlayacak ve örgüt içinde beraberlik gayesini amaçlayan bütün hareketleri içinde barındırarak

örgüt üyelerinin kendi aralarında bir bütün olmalarını sağlamaktadır (Çağlar, 2001:129; Alamur, 2005:25).

Örgüt kültürü bilinçdışı varsayımlar oluşturur: Örgüt içinde olması talep edilen bilinçli varsayımların yanı sıra örgüt kültürü bilinçdışı varsayımları da oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün özünde, iş görenlerin dâhil oldukları iç ve dış çevrenin etkisi ile ilişkilerini anlamlı kılarak fikir ve düşüncelerinden oluşan, yazılı olmayan ve eleştirmeden, önden kabul edilen bilinçdışı varsayımlar bulunur ve bu durum çalışanlar arasındaki iletişim bağları ile gerçekleşmektedir (Arıkan, 2019:20).

Örgüt kültürü, kavramsal boyutta soyut bir sistem olarak incelenebilmektedir (Çağlar, 2001:129). Örgüt külütürü, hem soyut hem de somut unsurların harmanlanmış hali olma özelliğini taşımaktadır (Alar Erkan, 2012:37).

Örgüt kültürü semboliktir: Örgüt kültürü, insan davranışları ile oluştuğundan iş görenler yaptıkları davranışlara sembolik bir anlam yüklemektedir. Semboller, karmaşık yapıları daha etkin bir şekilde aktarma kabiliyeti vermektedir (Erkutlu, 2018:100; Naktiyok, 1999:72).

Örgüt kültürü semboller, dil, hikâye, mit, kahramanlar ve törenlerden oluştuğundan dolayı soyut bir yapıya sahiptir (Tıktaş, 2012:9). Örgüt kültürünün sembolik olmasından dolayı örtülü, aslında görünmeyen bir yapıya sahip olmaktadır. Yazılı olmayan aslında herkesin de kurallarına uyduğu bir yapısı oluşmaktadır (Çelikleş, 2019:8).

Örgüt kültürü kararlı, istikrarlıdır: Örgüt kültürünün yapısı, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek adına oluşması dolayısıyla örgüt politikaları ve stratejileri için kararlılık kazandırmaktadır (Erkutlu, 2018:96). Örgüt kültürü değişime elverişli olduğundan, bireyler ve örgüt kurucularının değişmesi ile beraber değişmektedir.

Örgüt kültürü çalışanlar aracılığıyla aktarılmaktadır. Örgüt kültürünün işyerine dâhil olan çalışanlara aktarılması ile bir istikrar imkânı elde edilmektedir (Naktiyok 1999:73). Örgüt kültürünün, daha sonra dâhil olan iş görenlere aktarımı gerçekleşemezse, örgüt kültürünün istikrar yakalaması beklenilmemektedir. Eğer bu istikrar sağlanamıyorsa zaten örgüte ait bir örgüt kültürü oluşmadan örgütün ortadan kalkması beklenilmektedir.

Örgüt kültürü ayırıcı ve özgündür: Örgüt bir şahsiyet olarak ele alındığında, örgüt kültürünün diğer kurum kültürlerinden ayırıcı özelliklere sahip olması ve kendine has özelliklerinin olması da doğaldır. Toplumu kişilere indirgenğinde her bir kişinin özellikleri ne kadar farklı ise örgütlere de baktığımızda hepsinin birbirinden farklı özelliklerinin olduğunu görmek mümkün olmaktadır. Her örgütün kültürü, onu diğer örgütlerden ayıran kendine özgü kimliğini ortaya çıkaran bir yapıya sahip olmaktadır (Erkutlu, 2018:96).

Örgüt kültürü, örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına uygun olarak oluşması sebebiyle, örgütlere özgün bir yapı katmaktadır (Alar Erkan, 2012:37; Naktiyok,1999:72). Örgüt kültürü, örgütlere ve örgüt üyelerine, rakip örgütlerden ayırıcı bir kimlik yapısı kazandırmaktadır.

Örgüt kültürü ile yakın ilişkili olan ve çoğu zaman örgüt kültürü ile karıştırılan bazı kavramlar vardır. Söz konusu kavramlar örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı, örgüt iletişimi ve örgüt felsefesidir.

Örgüt İklimi: Etimolojik olarak iklim(climate) sözcüğü Yunancadan gelmekte ve eğilim(temayül) anlamını taşımaktadır (Karcıoğlu, 2001:268). İklimin oluşumuna basınç veya sıcaklık gibi hava şartları etki ediyorsa örgüt ikliminin de oluşumuna iş yerindeki kurallar ve ilişkiler bütünüünün etki ettiği ifade edilmektedir. Örgüt iklimi örgütün işleyişi, kural ve uygulamalarının çalışanların üzerinde yarattığı psikolojik etki şeklinde ifade edilebilir. Varol(2015)'a göre başarılı bir örgüt ikliminin başlıca sonuçları aşağıdaki gibidir;

- Örgüt değerlerinin tüm çalışanlar arasında kabul görmesi,
- İş yerine ve örgüte saygı, güven ve bağlılık duyulması,
- Çalışanlar arasında motivasyonun yüksek olması,
- Örgüt amaçlarına gönüllü bir şekilde katkı sağlanması,
- Örgüt içi ve iş görenler arasında uyumun sağlanması,
- İş tatmini sağlanması gibi sonuçların elde edilmesi mümkündür (Varol, 2015:220).

Karcıoğlu(1997) ve Çelik(2007) örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farkları şu şekilde ifade etmektedir.

- Örgüt kültürü, sosyoloji ve antropolojinin temel esaslarıyla ilgiliyken örgüt iklimi ise temel ilkeleriyle ilgili bir kavramdır.

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendirmektedir. Örgüt iklimi ise çalışanların algılarıyla örgüt içerisinde atmosferi temsil eder.
- Örgüt kültürünün süresi, örgüt ikliminden daha fazla sürer.
- Örgüt iklimi, örgüt içerisinde verimlilik, iş doyumu ve çalışan/örgüt başarısı açısından örgüt kültürüne göre daha etkilidir.
- Örgüt kültürü, davranış normlarını oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise çalışan davranışlarının normlara ne kadar uyulduğunun göstergesidir.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha zor değişir.
- Örgüt kültürü özelinde bakıldığında çalışan profillerinin birbirinden farklı olmasına karşın örgüt iklimi profilleri birbirine benzemektedir.
- Örgüt kültüründe değerler ve inançlar paylaşılırken, örgüt ikliminde değer ve inanç algıları paylaşılmaktadır (Karcıoğlu, 1997: 114-115; Çelik, 2007:27-28).

Örgüt Kimliği: Örgüt kimliği, bir örgütü paydaşlarının gözünde diğer örgütlerden ayıran özelliklerin bütünüdür (Varol, 1993: 212; Kalkan, 2013: 336). Örgüt kimliği, bir örgütü diğer örgütlerden üstün olduğu kanısını verdiğinde olumlu örgüt kimliği olarak ifade edilmektedir.

Örgüt kültürü genel kabul gören değer ve normlardan oluşurken, örgüt kimliği baskın örgüt kültürünü ön planda tutmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmaktadır (Kalkan, 2013:36; Kaya, 2015:43; Serpin Doğan, 2012:59). Örgüt kimliği, hem fiziki hem de kültürel değerleri kapsamaktadır. Örgüt kimliği, örgüt imajı yaratılması amacıyla oluşturulmaktadır

Örgüt İmajı: Örgüt imajı iş görenlerin ve dışarıdaki kişilerin örgüt ile ilgili fikirleri ve zihinlerinde yer edinen örgüte ait bir resim olarak da ifade edilmektedir (Serpin Doğan, 2012: 60). Örgüt imajı, örgütün amblemi görüldüğünde veya ticari unvanı duyulduğunda kişinin zihninde beliren ilk şey ya da örgüte ilişkin kişi zihninde oluşan resim olarak da ifade edilmektedir (Bektaş, 2010: 8).

Örgüt imajı, değişen, dinamik ve kompleks bir yapıya sahiptir (Bektaş, 2010:8). Bu karmaşık yapı, bireylerin örgüte yönelik imaj algısının bazen olumlu bazen de olumsuz olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt imajı olumlu, olumsuz veya nötr olabilir. Örgüt imajı, negatiften pozitive doğru çok farklı derecelerde bulunabilmektedir (Soner ve Akın, 2005:266).

Örgütsel İletişim: Temeli birey olan bütün yapılar iletişimi kullanmaktadır. Özellikle örgütlerde veya gruplarda bu daha da ön plana çıkmaktadır. Yıldırım vd.(1996)'e göre kişilerin birbirinden etkilenmesi ve kişilerin birbirinden haberdar olması örgütlerin en önemli hususlarından biri durumundadır (Yıldırım vd, 1996:178, akt. Karaçor ve Şahin, 2004:100). Örgütsel iletişimin, örgütün en alt biriminden en üst birimine kadar her kişiye etki eden bir faktör olduğu aşikârdır. Buna göre örgütsel iletişimin, örgütün en alt biriminden en üst birimine kadar her kişiye etki eden, örgütün devamlılığı ve sağlığı açısından çok önem arz eden bir faktör olduğu söylenebilmektedir

Örgütsel iletişimin geliştirilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde özetlenebilmektedir (Serpın Doğan, 2012: 165-166; Mercan, 2007:64; Can vd, 1998:294-298) :

- Çalışanlar arasında geri bildirim önem verilmelidir,
- Örgüt üyeleri arasında etkili dinlemeye, önerilerde bulunmaya ve gözlem yapmaya dikkat edilmelidir,
- Çalışanlar arasında sözlü anlatımın yanında eylemlerle de açıklama yapılmalıdır,
- Kişiler arasında verilmek istenen mesajların yeterince tekrarlanarak anlaşılması sağlanmalıdır,
- Çalışanlar arasında tehditkâr bir iş ortamının oluşmasına mahal verilmemelidir,
- Çalışanlar arasında değerler, inançlar ve duygular açısından anlaşılır olması gerekmektedir.

Örgüt Felsefesi: Örgüt felsefesi, örgütün hareket alanını ve örgüt sınırları arasında uyulacak kuralları belirlemektedir (Yaprak Kaya, 2015:45). Örgüt felsefesi, organizasyona bütünlük kazandıramadığından, örgütün sınırlarını ve sorunlarını apaçık bir halde ortaya koyamadığından dolayı tartışmalı bir alan olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt felsefesi ve örgüt kültürü ile uyumsuzluk gösteren ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen hedefler uygulamada başarısız olmaktadır (Yaprak Kaya, 2015:45). Örgüt felsefesinin temel problemi, örgüt kültürü ve onun doğasıdır (Yıldız, 2012:

449). Bu sebeple örgüt felsefesinin “ Örgüt içi değişim nedir?” , “Örgüt içi öğrenme(ya da bilgi) ne anlama gelir?”, “Örgüt içi karar verme(strateji) ne demektir?” gibi sorulardan oluştuğunu ifade etmek gerekmektedir (Tsoukas ve Chia, 2013: 15). Örgüt felsefesi, sorular sorarak içinde bulunulan örgütün diğer örgütlerin örgüt kültüründen “daha iyi” olmasını sağlamaya çalışmaktadır (Ouchi,1989:117).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, ÖRGÜT KURUCUSUNUN ROLÜ VE ÖRGÜTÜN FAALİYET GÖSTERDİĞİ ÇEVRE

Örgüt kültürünün oluşumu, ardı ardına gelen aşamaların bir şekilde gerçekleşmesi ile beraber oluşan bir süreçtir (Kalkan, 2013:16; Baytok, 2006:28). Bu süreçte örgüt kültürü, görünür halde olan öğelerden varsayımlara doğru bir hareket kazanmaktadır. Örgüt kültürünün oluşum sürecine birden fazla faktör etki etmektedir (Çelik, 2007:34). Bu faktörlerin en önemlisi örgüt kurucularının rolüdür. Örgüt kurucuları, kendileri ile benzer değerlere sahip kişileri işe alarak örgüt kurmaya başlamaktadır. Bununla beraber örgüt kültürünün oluşumuna dış çevre ve iç çevre etki etmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri, örgütün faaliyet alanı, alt kültürler ve yöneticilerin yönetim yaklaşımı örgüt içerisinde iç çevreyi oluşturmaktadır (Serpın Doğan, 2012:130; Berberoğlu, 1990:157). Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen dış çevre ise, toplumsal, siyasal, hukuk, teknolojik ve ekonomik faktörlerden meydana gelmektedir (Kalkan, 2013:19; Yaprak Kaya, 2015:14).

Schein(1983)'nin örgüt kültürü oluşum sürecini Berberoğlu(1990) ve Kirel(2000) aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Üretim konusu ve faaliyet sahası; işletmelerin ana faaliyet alanları için konulan amaçlar,
- Örgütün sahipleri ve kurucuları; bu grupların kendi yetiştirme tarzları, değer yapısı ve inançları ile beraber kişilikleri önem arz etmektedir,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- İdarecilerin yönetilenlere sağladıkları iletişim desteği ve yardımın derecesi,
- Kurumun yapısı,
- Alt kültürler,
- Kişisel katılım ve girişim; kişilerin kurum içinde üstlendikleri mesuliyet derecesi ve serbestliği,

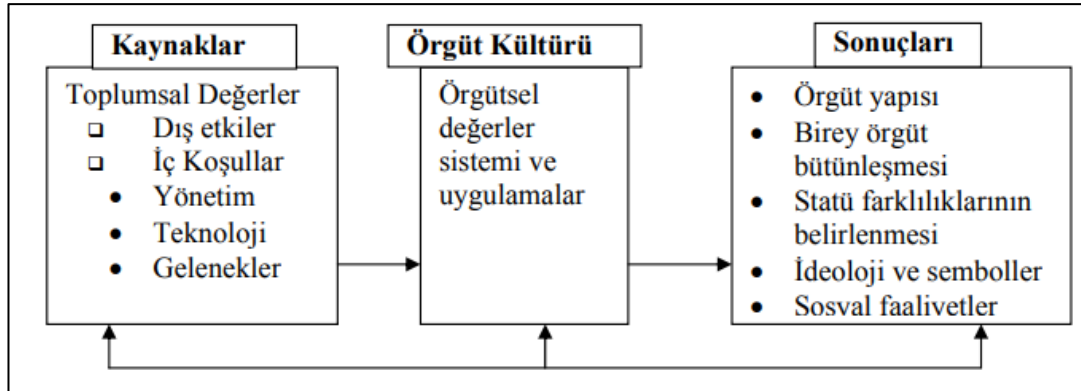
- Risk toleransı: Örgüt üyelerine tanınan ataklı davranışların, yaratıcılığın ve üstlenecekleri rizikonun üst sınırları,
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını ve hareketlerinin kontrol eden yönetmelik ve kaide düzeni,
- Yön: Kurumun kendisi için belirlediği hedeflerin ve kazanım beklentilerinin yönü,
- Birleşme: Kurum içerisinde bulunan organların belirli bir uyum dâhilinde çalışmaya sevk edilmesi,
- Benlik: Kurum içindeki bireylerin kendilerini kurumla veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül Sistemi: Çalışanların örgüt ölçütlerine göre adil bir biçimde ödüllendirilmesi,
- Çatışma toleransı: İş görenlerin kendilerine yönelik yapılan eleştirilere karşı kendilerinin savunma hakkına gösterilen desteğin üst limiti,
- İletişim kalıpları: İş görenlerin üstlerle ve astlarla içinde buldukları iletişim düzeni ve bu düzenin sınırlılıkları,
- Örgütün kullanılan teknoloji ve bilgi işleme metotları şeklinde ifade etmek mümkündür (Berberoğlu, 1990:157, Kırel, 2000:98-99; akt. Yılmaz, 2016:29-30).

Örgütün yapısını ve oluşumunu etkileyen iç etmenlerin yanı sıra dış etmenlere de değinilmesi gerekmektedir.

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler şeklinde bir ayırım yapılmıştır (Berberoğlu, 1990:156-157).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü, ulusal kültürlerin ve örgütlerin kendi içindeki yapısal özelliklerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Serpın Doğan, 2012:131). Dolayısıyla örgüt kültürünün, yöresel özelliklerden ve örgütün kuruluş felsefesinden etkilenerek oluştuğu söylenebilmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Örgüt Kültürü Oluşumu Ve Sonuçları

Kaynak: Henry vd, 1986:86; akt. Berberoğlu, 1990:156.

Şekil 1.1’de görüleceği üzere örgütlerin kendine has kültürel özelliklerinin belirlenmesinde ana etkenlerin başında toplumsal değerler gelmektedir (Baytok, 2006:19). İç çevre ve dış çevrenin de etkili olduğu örgüt kültürü örgütsel değer sistemi ve uygulamalar yaratmaktadır. Örgütsel değerler sistemi ve uygulamalar ise örgüt yapısı, birey-örgüt bütünleşmesi, statü farklılıklarının belirlenmesi örgüt kimliğini oluşturan semboller ve ideolojiler, örgütsel sosyal faaliyetler sonucunu doğurmaktadır.

Örgütlerin kuruluşları farklılık gösterse de temel olarak benzer aşamaların olduğu ifade edilmekte olup, söz konusu aşamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Örgüt kurucusu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir,
- Örgüt kurucu, örgüt felsefesine uygun faaliyetleri organize edecek çekirdek ekibi oluşturur
- Örgüt kurucu grup, örgüt içerisinde ilk uzlaşmanın temellerini atar,
- Örgüt kurucu grup, sermaye artırımı patent alımı ve benzeri faaliyetleri plânlar ve gerçekleştirmeye çalışır,
- Örgüt kurucusu ve kurucu grup işlevlerini yerine getirerek örgüt için faaliyetlere başlamaktadır (Baytok, 2006:30).

Toplumun kuruluş felsefesi ile örgütlerin kuruluş amaçları genel olarak aynı hatlara sahip olduğu için toplum, örgütün gelişimini ve değişimini etkilemektedir. Örgüt için tüketicilerin ihtiyaç sıralaması ve sektörün bakış açısı ile beraber rakiplerin etkin olmak için yürüttüğü politikalar da büyük bir önem arz etmektedir (Baytok, 2006:31-32).

Örgüt kültürünün, örgütlere kazandırdığı rekabet temelli avantaj, örgüt kültürünün her örgütte kendine özel benzersiz özellikler oluşturmaktadır (Aykanat, 2010:84). Rekabet avantajı ve işletmenin sürekliliği gibi konularda her gün bir başarı kazanmak adına kurulan işletme kültürünün devamlılığının sağlanması gerekmektedir.

Örgüt kurucularının davranışları ve söylemleri iş görenler için rol model olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin eylemleri ve örgüt kurallarını ortaya koyuş biçimleri, örgüt kültürünün ilelebet yaşatılmasında etkili olmaktadır (Baytok, 2006:39; Kalkan, 2013: 19). Bu sebeple örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetim birimlerinin etkisi büyüktür.

Örgüt kurucularının örgüt kuruluşuna olan etkisi, iş görenlerin işe alınmasında da kendini göstermektedir. Örgüt kurucuları, kendilerine yakın değer ve inançlara sahip kişileri işe almaktadırlar (Çelik, 2007: 34). Örgüte dâhil olan iş görenler de kendi değer ve inanışlarına uygun davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadır. Örgüt kurucuları ideolojiler, semboller, dil, inançlar, mitler ve törenlerle örgüt kuruluşunun yaratıcıları olarak kabul edilmektedir (Baytok, 2006:30).

Robbins(1987)'e göre çalışanların hangi kıyafetleri giyeceği, ast-üst ilişkileri, terfi veya ödül getiren davranışların örgüt yönetimi tarafından belirlenmesi örgüt kültürünün yaşatılmasında rol oynayan önemli faktörlerdir (Robbins, 1987:368; akt. Baytok, 2006:39).

Örgüt içinde iyi bir etkileşim sağlanması için kurum içinde doğru temellere oturtulmuş bir sosyalleşmenin sağlanması gerekmektedir. Bu durum genel olarak üç adımda gerçekleşir. Çalışanların sosyalleşmesi, ritüeller, törenler ve daha bariz yönetsel müdahaleler, bilgiler, ideolojiler, değerler, normlarla sağlanmalıdır (Kreiner, 2016:65). Bu şekilde çalışanların örgüt kültürüne adaptasyon süresinin kısılması ve işletmedeki verimliliği artırması beklenmektedir.

Örgütlerde çalışanların sosyalleşmesi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:

Grup Dışında Aşamalar	Algılama ve Sosyal Süreçler
<p>1-Örgüte girmeden önce: Örgüte katılmadan önce</p>	<p>-Örgüt ve yeni iş ile ilgili gerçekleri görmek -Örgütün bir kişiden beklediği yetenek ve kabiliyetleri görmek -Örgütün bir kişinin ihtiyaç ve değerlerine duyarlılığını görmek</p>
<p>2- Örgütle karşılaşma: Değerler, yetenekler ve davranışlar değişmeye başlar ve yeni işe giren kimse örgütün gerçekte ne olduğunu keşfeder</p>	<p>-Yaşam stiliyle iş çatışmalarını yönetmek -Grup içi rol çatışmalarını yönetmek -Rol tanımı ve açıklığını aramak -Görev ve grup dinamikleri ile ilgili uyumlu hale gelmek</p>
<p>3-Başkalaşım ve değişme: Yeni işe giren yeteneklerini ve rollerini iyice öğrenir ve çalışma grubunun değerlerini ve normlarını benimser</p>	<p>-Rol beklentilerini gerçekleştirir -Grup normları ve değerleri içselleştirir</p>
<p>Sosyalleşme Grup İçinde</p>	
<p>Davranışsal Çıktılar - Rol beklentilerini başarır -Örgütte kalır -Kendiliğinden katılım ve yenilik</p>	<p>Duygusal Çıktılar -Genel tatmin -İşe içsel motivasyon -Yüksek iş bağlılığı</p>

Şekil 1.2:Örgütlerde Sosyalleşme

Aktaran: Baytok, 2006:37.

Şekil 1.2’de görüleceği üzere, örgütlerde sosyalleşme süreci örgüte dâhil olmadan önce, örgütle karşılaşma, örgüte katılım sağladıktan sonra oluşan 3 kademeli bir süreç ile gerçekleşmektedir. Bireyin örgüte göre değişim göstermesi ve başkalaşım sergilemesi ile beraber örgüt içindeki sosyalleşmesi ile örgütsel bütünleşme süreci de başlamış olacaktır. Kişilerin örgüt içinde sosyalleşmesi ile beraber örgüt içerisinde öğrenme süreci ile birlikte örgüt içindeki organik yapı devam edecektir (Baytok 2006:78).

Örgüte yeni katılan bireyler, belirli aşamalardan geçerek grup içinde sosyalleşir. Bu aşamalar ise, örgüte girmeden önce, örgüt ile karşılaşma ve değişim ve başkalaşım olarak üç aşamadan oluşur. Şekil 2’de görüleceği üzere çalışanlar grup içerisinde algıladığı örgüt kültürü sonucunda davranışsal ve duygusal olmak üzere iki farklı sonuç elde etmektedir. Örgütsel sosyalleşme örgüte dâhil olmadan önce başlar. Bireyin örgüt ile ilgili düşüncelerinin olması ile örgüt içi sosyalleşmenin ilk aşaması gerçekleşmiş olur. Örgütsel sosyalleşme için bir diğer aşama ise kişinin örgüte dâhil olmaya karar vermesi veya işletmeler için iş görenlerin işi yapmaya karar vermesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanın ilk aşamada ön kabulleri olmasına rağmen bu aşamada örgüte ait herhangi bir şey bilmemekte ve örgüt için öğrenilecek çok şey olacağına karar vermektedir. Bireyler örgütü kendisi ile kıyaslamaya başlar ve örgüt-birey ilişkisinde bir uyum yakalamaya çalışmaktadır. Değişim ve başkalaşım aşamasında ise sorumluluk alanını öğrenir ve oluşabilecek rol çatışmalarının çözüm yollarını araştırmaya başlamaktadır (Baytok, 2006:38). Çalışan bu basamakta örgüt içerisinde var olan kural ve kaideleri içselleştirerek örgüt içerisinde bütünleşme aşamasına geldiğini görmektedir.

Örgüt kültürü yöneticiler, kurum ve çalışanlar için faydalar elde edilmesini sağlamaktadır. Şahin (2010)’e göre, faydaların bir kaçını da aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Örgüt içerisinde oluşan örgüt kültürleri, kurumu diğer örgütlerden ayıran bir role sahiptir,
- Örgüt kültürü kişilerin ortak değerlere, kendi çıkarlarından daha üstün bağlanmasını sağlamaktadır,
- Örgüt üyeleri arasında yardımlaşmayı arttırmaktadır, çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerine destek olmalarını sağlamaktadır,

- Örgüt kültürü, örgütün üyeleri arasında otokontrol görevi görmektedir. Bir diğer ifade ile kişilerin davranışlarını ve tasarruflarını şekillendiren ve oluşturan bir denetim mekanizması görevini üstlenmektedir,
- Örgüt kültürü, çalışanların örgüte ve birbirlerine olan uyumunu kolaylaştırmaktadır (Şahin, 2010:25).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt amaçlarına uygun hareket etmelerini ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği ülkelerin ulusal kültürleri birbirinden farklıdır. Uluslararası işletmeler, çoğu zaman ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerle aynı örgüt kültürü özelliklerini taşımayabilirler. Uluslararası işletmeler, yapıları sebebiyle birçok pazarda faaliyet gösterdiklerinden yerel örgütlere göre daha karmaşık haldedirler (Öz, 2009:21). Küresel yapıların bir arada kalabilmesi ve daha rekabetçi olabilmesi amacıyla kendileri için bir temel inşa edip bunun üzerine örgütsel bir yapı kurmaları gerekmektedir. Ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin ise etkileşim içinde olduğu toplum kültüründen etkilendiği varsayılmaktadır.

Örgüt kültürü, her işletme için ayrı bir kimlik oluşturmaktadır. Örgütü oluşturan her parça, örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklerle oluştuğundan her örgüte başka bir kimlik vermektedir. Örgüt kültürünün oluştuğu işletmeler, netice itibarıyla kendine özgü uygulamalar, kurallar, inançlar, tutumlar geliştirmektedir (Taş, 1999:21). Örgütlerin kendine özgü örgüt kültürü oluşturmalarının işletmeler için rekabet avantajı olacağı şeklinde kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü çalışanların birbirine bağlanmasında etkili olabilmektedir (Keskin, 2014:7). Örgütün amaç, karar, strateji, plan, politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıya ulaşmasında örgüt kültürü etkin bir şekilde rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü, kontrol mekanizması gibi faaliyet göstereceğinden yöneticilerin seçtiği stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran bir argüman olmaktadır (Keskin, 2014:7). Bundan dolayı, örgüt üyeleri bir problemle karşı karşıya geldiklerinde kontrol merkezli sistem içerisinde oluşan sorunlarının kısa bir zaman diliminde çözüme kavuşturulması beklenmektedir (Kırca, 2015:70).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN TEMEL VE YAN ÖGELER

Örgüt kültürünün oluşumu doğal ve yapay olarak iki ayrı şekilde ele alınabilmektedir. Örgüt kültürünün doğal olarak oluşması; çalışanların ve yöneticilerin kendilerinden bağımsız şekilde inanç ve değerlerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Örgüt kültürünün yapay olarak oluşması ise yöneticiler tarafından oluşturulması olarak kabul edilmektedir.

Başarılı bir örgüt kültürünün oluşturulması için Zencirkıran ve Keser(2018) aşağıdaki gibi önerilerde bulunmuştur.

- Örgüt kurucularının, örgüt kültürü unsurlarını işletmenin kuruluş sürecinde net bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir. Gerek görülürse yazılı olarak da detaylandırılmalıdır.
- Örgüt kültürünü oluşturduğu merkezde, doğru mimari yapı, bölümlendirme, tasarım ve iç mimarinin iyi bir şekilde oluşturulmasını çalışanların örgüt kültürünü benimseme süresini kısaltacağı düşünülmektedir. Mimari açıdan da arzu edilen örgüt kültürüne uygun bir yapı oluşturulmalıdır.
- Başarılı bir örgüt kültürü için de doğru iş gücü seçilmelidir. Seçilen çalışanların deneme yanılma yöntemiyle seçilmesi işletme için zaman ve maliyet kaybı demektir.
- Yöneticiler tarafından tutarlı yönetim politikaları oluşturulması gerekmektedir. Yöneticiler tarafından oluşturulan politikaları yerine getirecek uygun ekipler oluşturulmalıdır.
- Çalışanlar ve yöneticiler arasında etkili bir iletişim kurulmalıdır. İletişim örgüt kültürünün taşıyıcı merkezi olarak kabul edilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:49-50).

Sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşması için, yöneticilerin paranoid kültür yapılarının oluşmasını engellemeleri gerekmektedir. Paranoid örgüt kültürünün oluşmasının sonucunda örgütte kıskançlık, kızgınlık, düşmanlık, yanlış anlama, yanlış yorumlama gibi olayların sık yaşanması muhtemeldir (Aydınlı, 2003:86). Paranoid örgütlerde, örgüt kültürü işletme amaçlarına hizmet edememektedir.

Yönetici ve çalışanların depresif örgüt tipinin oluşmasından şiddetle kaçınmaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen olayların yönünü değiştirmekten aciz, içine gömülmüş, girişimden yoksun çalışan ve yöneticiler örgüt kültürünün

sürekliliğini engellemektedir. Çalışanların ve yöneticilerin kendilerine olan güven kaybı zamanla işletmeye olan güven kaybını getirecektir. Bununla beraber örgüt için sağlıklı karar alınamayacağından dolayı örgüt kültürünün sürdürülmesi imkânsız hale gelmektedir.

Yöneticilerin karizmatik davranış sergilemeleri, gösteriş düşkünü davranış sergilemesi ve ilgi çekmeye çalışıyor olması örgütlere zarar vermektedir. Bu tip yöneticilerin varlığında çalışanlardan kaynaklı hatalardan dolayı, çalışanlar yöneticilere karşı yaptıkları birer övgü ile kusurlarının kapanmasını sağlayabilmektedir (Aydınlı, 2003:87). Karizmatik yönetici davranışları, ast üst ilişkisinde iş görenler yöneticilere aşırı derecede güven sağlarlar (Aydınlı, 2003:87; Gül ve Aykanat, 2012:22). Çalışanlar ve yöneticiler üzerinden örgüt kültürü aracılığıyla bir sistemler hiyerarşisi kurulması hedeflenmektedir. Liderden bağımsız bir şekilde işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi arzu edildiği düşünülmektedir. Örgütün kültürünün yönetici ile uyumlaştırılmasının örgüte başarı getireceği düşünülmektedir (Gül ve Aykanat, 2012:21).

Yöneticiler, bürokratik örgüt tiplerinde söz geçirmeyi boyun eğdirmek olarak kabul ettiklerinden, ast üst ilişkisinde güvensizlik baskın gelmektedir (Aydınlı, 2003:87). Örgüt içerisindeki güvensizlik sonucunda zaman içerisinde astların, üstlerin verdiği kararlara karşı çıkacağı tahmin edilmektedir. Bu sebeple bürokratik örgüt içerisinde her eylem ve işlem için bir sözleşme hazırlanmaktadır (Alga, 2017:102).

İçine kapanık ve iş görenlerinden kopmuş bir yönetici davranışı olarak tanımlanan politik kültür, örgüt kültürünün süreklilik kazanmasına mani olmaktadır. Üst yönetici içine kapanmış, diğer çalışanlardan kaçınmış ve sosyal ilişkilerden kopma gibi özelliklerden birini veya bir kaçını sergiliyorsa örgüt başsız kalacağından dolayı örgüt kültürünün de yaşaması imkânsız hale gelecektir (Aydınlı, 2003:87).

Örgüt kültürü içerisinde çalışanların konuştuğu dil, örgüt içerisinde anlatılan hikâyeler ve örgüt içerisinde alışkanlık haline gelen toplantılar her örgüte özel uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Özokutucu, 2019:13). Örgüt üyeleri arasında kullanılan ve örgüte ait özel anlamlar taşıyan işaretler ve uygulamalar, örgüt içerisinde genel kabul ve örgüt içerisinde yer alan kültürel yapılar sistemini sıralamak mümkündür (Kılıç, 2015:60-61). Şenel(2006)'e göre, örgüt kültürünü meydana getiren üç unsur vardır, değerler, normlar ve inançlar (Şenel, 2006:119; akt. İlhami ve Koçak, 2014:47). Dil, simgeler, semboller, liderler /kahramanlar, törenler,

seremoniler, hikâyeler ve efsaneler de kültürün taşıyıcı unsurları olarak tanımlanmaktadır.

Normlar, kişilerin ‘nasıl’ davranacağını belirleyen standartlar olarak tanımlanmaktadır. Bu normlara uymanın karşılığı ödül ve uymamanın bedeli de ceza olarak geliştirilmiştir. Shahzad vd.(2012)’e göre; eğer örgütler çalışanların performansını artırmak ve örgütün hedeflediği kârlılık oranını yükseltmek isterlerse dikkat etmeleri gereken ilk unsurlardan biri de normlardır (Shahzad vd, 2012:977; akt. İlhami ve Koçak, 2014:47).

Normlar, örgüt üyelerinin tümü tarafından geliştirilmektedir. Normlar, örgüt üyelerinin tamamı tarafından kabul gördüğünden dolayı örgüt kültürünün ilerleme kaydetmesinde ve süreklilik sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Bir diğer ifade ile normlar, örgütün kültürel değerlerine bağlı bir şekilde, örgütün tüm üyelerince oluşturulan, çalışanların geneli tarafından kabul gören davranış kuralları ve kıstaslarından meydana gelmektedir (Özdemir, 2006:413). Örgüt üyelerinin, kritik olaylara yanıt verme biçimleri olarak tanımlanabilmektedir (Koç, 2018:11). Bu sebeple de normlar yazılı olmayan kurallar olarak kabul görmektedir.

Toplumsal bazı değerler ve normlar, sembollerle daha elle tutulur hale gelmektedir. Bu semboller, tören, sözcük, işaret, jest, ayin veya bir kişi(lider veya kahraman rolüne bürünmüş kişi) olabilmektedir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır (Erol, 2006:121). Bu sebeple de çoğu zaman norm ve değerleri ayırmak zor bir hal alabilmektedir. Örgüt içerisinde bazen yazılı da olabilen normlar genellikle, örgüt mensuplarının sergiledikleri iş gören davranışları gözlemlenerek rahatlıkla tespit edebilecek boyutta soyut kurallardan da oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:37, akt. Özokutucu, 2019 :11).

İnanç toplumsal hayatın sürdürülebilirliğini sağlayan kişiler tarafından bilinen ve kabul edilen görüşler anlamına gelmektedir. İnanç, gruplarının içinde barındıkları çevreye, örgüte ve işe yönelik tavrını belirlemektedir (Şişman, 2007:3; akt. Özokutucu, 2019:13). Bu davranışların pozitif ve negatif olması da çalışanın başarısını etkilemektedir. İnançlar, örgüt üyelerinin ‘nasıl’ olmaları gerektiğini açıklayan değerlerden farklı olarak örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerde nelerin ‘doğru’ veya ‘yanlış’ olduğuyula alakalı karışıklığın önüne geçmek amacıyla açıklayıcı cevaplar öne sürmektedir (İlhami ve Koçak, 2014:47). Bazı örgütlerde başarının elde edilmesi için iyi bir inanç sistemi kurulmalıdır. Japonya

gibi kültürlerde ise inanç yerine, sisteme itaat söz konusudur. Japonlar arasında gözlenen olağanüstü derecede tek düzenlik ve düzene itaat, sistematik olarak, sürekli itaatkâr tavırlar aşılmasıyla sağlanmaktadır (van Wolferen, 1988:284-285).

Örgüt kültürünün taşıyıcı unsurlarından olan ayin, örgüt üyeleri ve yöneticilerle yapılan düzenli ve özel anlamlar yüklenen toplantılar şeklinde tanımlanmaktadır (Koç, 2018:13; Kesken, 2011:50). Örgütün pay sahipleri ile yapılan senelik toplantılar hisse sahipleri için bir ayin örneğini oluşturmaktadır (Kesken, 2011:50).

Dil, iletişim aracı olarak kullanılsa da en iyi görevi örgüt kültürünün taşıyıcı unsuru olarak kabul edilmektedir (Yücel ve Koçak, 2014:48). Dilin kültür aktarımı özelliği sebebiyle kimi yönetim bilimciler tarafından kabul edilen, örgüt içerisindeki söylemler de ‘örgüt içi eylem biçimleri’ içinde ifade edilmektedir (Kılıç, 2003:42).

Örgüt kültürü unsurlarından olan simgeler ve semboller, örgüte benzersiz bir hüviyet kazandırmaktadır. Sembollerin 4 ana işlevi vardır. Bunlar, Bakó(2010)’ya göre;

- Örgüt kültürünün yansıması olarak etki ederler,
- İçselleşmiş değer ve normları harekete geçirirler,
- Örgütsel deneyimle ilgili bir iletişim çerçevesi oluştururlar,
- Örgütsel sistemlerin göstergesidir (Bakó, 2010:155; akt. İlhami ve Koçak, 2014:47-48).

Kahramanlar ve liderler, bir toplum içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip kişiler olabilmektedir (Kılıç, 2003:43). Bu kişilerin ölmüş veya yaşayan hatta bazen hayali olarak kabul görmeleri mümkündür. Liderleri ve kahramanlar, herkes tarafından kabul edilmesi sebebiyle örgüt kültürünü kuşaktan kuşağa taşıma özelliğine sahiptir. Örgüt içindeki çalışanlar da liderler ve kahramanlar gibi kültürün taşıyıcılığını üstlenmektedir. Genel olarak tüm çalışanların tasvip ettiği veya iyi bir ilişkisi ya da iletişimi olan iş görenler, örgütün kahramanı veya lideri görevini bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde üstlenmektedir. Bu da beraberinde rol modeli meydana getirmektedir. Rol model görevini üstlenen kahramanlar bazı zaman ölmüş, çoğu zaman çalışan ve bazı zaman da hiç olmayan hayal ürünü kişilerden oluşmaktadır (Özokutucu, 2019:13).

Naktiyok(1999)’a göre, seremoni zamanla tekrarlanarak gelenekselleşen ve insanların önemli bir olayı paylaşmalarını sağlayarak onlar arasında bir bağ yaratan, özel olaylar olarak açıklanabilmektedir (Naktiyok, 1999:79). Özel olaylar, örgüt

üyelerinin toplandığı planlanmış faaliyetlerdir (Özkan, 2010:15). Seremonilere, bir bakıma davranış modeli de denilebilmektedir. Seremoniler, örgüt üyeleri arasında gerçekleşen anlam yüklü eylemleri ifade etmektedir. Örgüt üyeleri arasında heyecan yaratan olayları anlatmak için de kullanılmaktadır.

Nelson ve Quick(1997), amaçları ve etkinlikleri bakımından seremonileri altı kategoride incelemektedir (Nelson ve Quick, 1997:438; akt. Kesken, 2011:49-50).

Bunlar;

- Statü seremonileri,
- Teşvik ve destek seremonileri,
- Yenileme seremonileri,
- Bütünleşme seremonileri,
- Çatışmayı azaltmaya yönelik seremoniler,
- Derece indirme seremonileridir.

Örgütler için özel durumları ifade eden seremoniler efsane ve hikâyelerin kutlandığı önemli birer zaman dilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Özokutucu, 2019:13). Bu durumda ödül alan örgüt üyeleri de diğerleri için birer motivasyon kaynağı olmakta ve örgüt kültürünün çekiciliğini artırmaktadır.

Hikâyeler çalışanlar ve örgüt üyesi kişiler için, geçmişi ve bugünü anlamaları için bir köprü vazifesini görmektedir. Torun(2012)'a göre, örgüt içinde başarı göstermiş idareci ve iş görenlere ait hikâye ve efsaneler örgüte dâhil olan üyelere örgütün geçmişiyle ilgili örnek teşkil etmektedir (Torun, 2012:26). Örgütler, çalışanlarına örgüt kültürü ve yönetim anlayışlarını aktarmak için hikâyelerini kullanmaktadır (Vural 2005:165, akt. Özkan, 2010:16). Hikâyeler, dilden dile geçerken doğruluk payını kaybedecek yeni biçim kazanarak mit halini almaktadır. Mitler örgüt içerisinde semboller aracılığıyla anlatıla gelen saygı değer ve kutsallık özelliği taşıyan masalsı davranışlardır (Keskin, 2016:32). Mitler, hikâyeler ve kahramanlıklar birbirine geçmiş bir şekilde örgüt içinde devamlılık sağlamaktadır. Hikâyeler, örgüt kültürü açısından önem arz eden ve genellikle örgüt çalışanlarının geçmişine ve örgütün geçmişine ait olayların, biraz da abartılacak şekilde aktarılması neticesinde meydana gelen kültür aktarıcılarıdır (Taş, 1999:12).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLANDIRMALAR

Literatürde kabul gören örgüt kültürü, sınıflandırmasını aşağıdaki gibi yapmak mümkündür.

Tablo 1.3: Örgüt Kültürü Modelleri

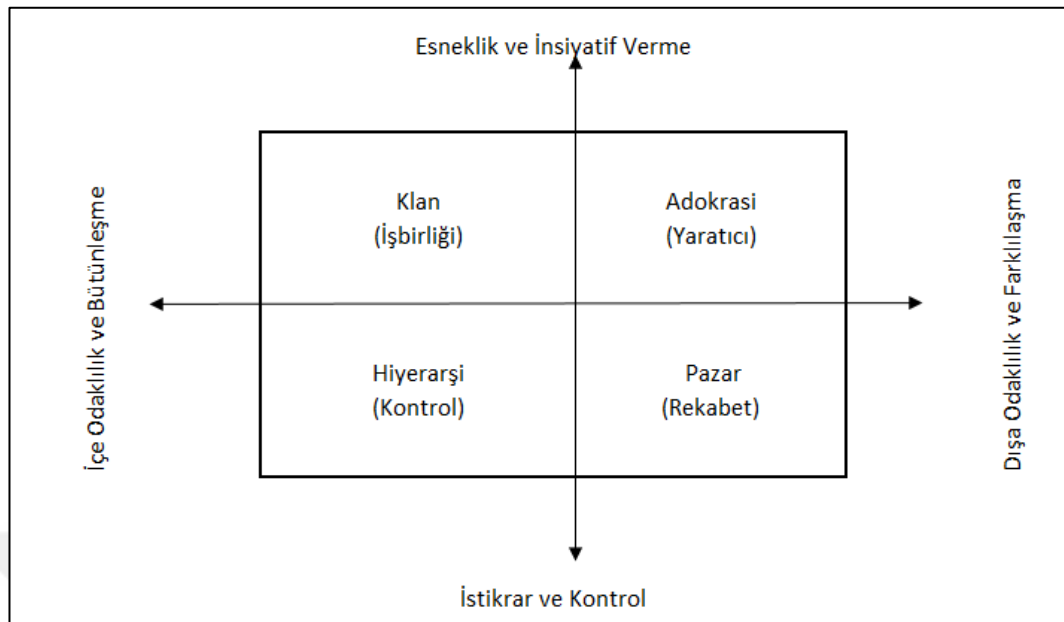
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ
Deal ve Kennedy Modeli (Kalkan, 2013)	-Sert Erkek/Maço Erkek Kültürü -Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
Quinn ve Cameron Modeli (Cameron ve Quinn, 2017)	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
Harrison ve Handy Modeli (Brown, 1998; Uzunçarşılı Soydaş, 2001)	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
Toyohiro Modeli (Kösem, 2015)	-Canlı/Dinamik Kültür -Güçlü Lider -Hareketsiz/Durağan Kültür -Lider İzleme Kültürü -Bürokratik Kültür
Hofstede Modeli (Hofstede, 2011)	-Güç Mesafesi -Belirsizlikten Kaçınma -Bireycilik/Toplumculuk -Erillik/Dışılık
Schein Modeli (Schein, 1985; Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014)	-Eserler -Değerler -Varsayımlar
Ouchi Modeli (Ouch, 1980)	-Tip A(Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J(Japon Tarzı Örgüt Kültürü)
Demison ve Mishara Modeli (Denison ve Mishara, 1995; Arıkan, 2019)	-Katılım -Tutarlılık -Uyarlama -Vizyon
Schneider Modeli (Bakan vd., 2004)	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Geliştirici Kültürü
Diana Pheysey Modeli (İpek, 1999; Şimşek, 2014)	-Başarı Kültürü -Destek Kültürü -Güç Kültürü -Rol Kültürü
Wallach Modeli (Williams vd., 1993)	-Yenilikçi Kültürü -Bürokratik Kültür

	-Destekleyici Kültür
Peters ve Waterman Modeli (Kalkan, 2013)	-Hareketi Tercih Etme -Müşterilerle Yakın İlişki -Özerklik ve Girişimcilik -İnsan Faktörüne Değer Vererek Verimliliği Arttırma -Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi -En İyi Bilinen İş Alanında Kalma -Yalın Biçim/Az Kurma -Gevşek ve Sıkı Yapı Özelliklerinin Bir Arada Bulunması
Kets De Vries ve Miller Modeli (Kesken, 2011)	-Paranoid Kültür -Karizmatik Kültür -Çekinik Kültür -Bürokratik Kültür -Politikleşmiş Kültür
Parsons Modeli (Paylı, 2017)	-Uyum -Amaçlar -Bütünleşme -Geçerlilik

(Tablo 1.3 (devam) Örgüt kültürü modelleri)

1.4.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Bu örgüt modeli IBM ve Hewlett-Packerd firmalarında gerçekleştirilen çalışma sonucunda geliştirilmiştir. Bununla beraber içsel ve dışsal odaklılık, bütünleşme ve birliği vurgulayan ölçütler geliştirilmiştir. Bu modelde merkezden yönetilen örgütlerin yerel çevrelerin etkisi ile hareket ederek başarı ve etkililik elde edeceği belirtilmiştir (Bknz. Tablo 3). Burada da öne çıkan kültür tipleri hiyerarşi(kontrol), klan(işbirliği), adokrasi(yaratıcı) ve pazar(rekabet) olmak üzere 4 çeşittir. Bu kültür türleri Tablo 1.3'te gösterilmiştir.

Tablo 1.4: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2017:32.

Hiyerarşi(Kontrol): Her geçen gün karmaşıklaşan bir yapı ile beraber hizmet veya ürün üretmek zorunda olduğu varsayılan işletmeler için kontrol mekanizmasının iyi bir şekilde işletilmesi sonucunda daha fazla verimlilik elde edileceği düşünülmektedir. Hiyerarşiyi, standart uygulamaların, alışkanlıkların süreklilik ve resmî usullerin baskın olduğu; örgüt içerisinde çeşitli idare kademelerinin üzerinde duran kültür kalıbı şeklinde tanımlamak mümkündür (Özaktürk, 2019:17).

Klan(İşbirliği): Bu kültür tipi cana yakın, sıcak bir aile ortamının olduğu işletmelerde oluşmaktadır. Aile tipi işletmelerde, çalışan ve idareciler arasında paylaşılan değerler ve hedefler, uyumluluk, eşlik etme, bireysellik ve “biz” duygusu hâkimdir (Cameron ve Quinn, 2017:37). Bu kültür tipinin örgütün bütün üyeleri, işletme sahipleri ve örgütün çevresi ile aralarında güçlü bir bağlılık oluşması beklenmektedir (Arıkan, 2019:60). Örgüt içinde aile tipi kültürün özellikleri; ekip çalışmasının olması, kültürün birleştirici özelliğinin olması, aile bilincinin teşvik edilmesi ve katılımcı davranışların oluşması olarak sıralanabilir (Özaktürk, 2019:17).

Adhokrasi(Yaratıcı): Adhokrasi kelimesinin kökeni İngilizce “ad hoc” yani doğaçlama, plansız kelimesinden gelmektedir. Adhokrasi geçiciliği, uzmanlaşmayı dinamikliği ima etmektedir (Cameron ve Quinn, 2017:39). Yaratıcı kültür tipinde yaratıcılık ve farklılık yaratma eylemi ön plana çıkmaktadır (Özaktürk, 2019:18).

Çalışanlar için örgüt içerisinde bireylerin ön plana çıktığı ve kendinden bir şeyler katarak farklılık yaratması teşvik edilmektedir (Arıkan, 2019:61).

Pazar(Rekabet): Pazar kültür tipi, örgütün pazar payı ile ilişkilendirilen kültür olarak ifade edilmektedir (Özaktürk, 2019:18). Pazar kültür tipinin baskın özelliği ise rekabetçi olmasıdır. Pazar kültürü örgütün iç işlerinden çok dış çevresine yönelmektedir (Cameron ve Quinn, 2017:35). Sonuç odaklı bir kültür tipi olması sebebiyle pazar kültüründe örgüt için önemli olan işin yapılmasıdır (Arıkan, 2019:61).

1.4.2. Denison ve Mishara'nın Örgüt Kültürü Modeli

Bu modelde, örgüt kültürü üyelerinin müşterek kabul gören değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına dayalı organizasyonlarda esas bir yapı şeklinde tanımlamaktadır (Arıkan, 2019:61). Bu model dört boyut üzerine inşa edilmiştir. Bunlar katılım, tutarlı davranma, örgüte uyarlama ve vizyon belirlemedir. Tablo 5'te Denison ve Mishara'nın örgüt modeli gösterilmektedir.

Tablo 1.5: Denisin Ve Mishara Örgüt Modeli

TEMEL KAVRAMSAL BOUYUTLAR	ALT-KAVRAMSAL BOYUTLAR
Vizyon Kültürü	-Stratejik Yönetim -Örgüt Amaçları -Misyon
Uyarlama Kültürü	-Değişim -Müşteri Odaklılık -Örgütsel Öğrenme
Tutarlılık Kültürü	-Temel Değerler -Uzlaşma -Koordinasyon
Katılım Kültürü	-Yetkilendirme -Takım Çalışması -Yetenek Geliştirme

Kaynak: Yahyagil, 2004:60.

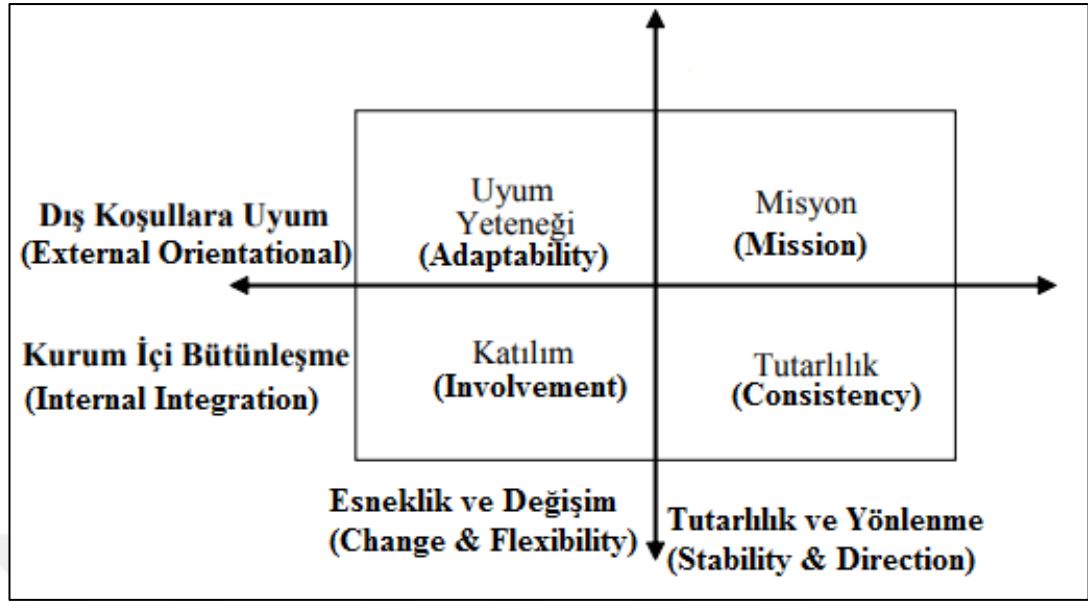
Tablo 1.5'ten anlaşılacağı üzere, her biri üç alt boyuta ayrılan dört boyutun her biri 3 ayrı alt boyuta ayrılarak model oluşturulmuştur. Katılım boyutu, yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek gelişme alt boyutlarına ayrılmıştır. Tutarlılık boyutu temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon alt boyutlarına ayrılmıştır. Uyarlama boyutu değişim, müşteri odaklı ve örgütsel öğrenme alt boyutlarından oluşmuştur. Vizyon boyutu ise stratejik yönetim, örgüt amaçları ve misyon alt boyutlarına ayrılmıştır. Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

Katılım kültürü: Çalışanların ilgi ve katılım göstermelerinin mesuliyet duygusu ve sahipliğe ve bununla beraber de örgütsel sadakat ve bağlılığa etki etmektedir. Katılım, örgüt içerisindeki tüm çalışanların kendi seviyesindeki hedeflerine olan bağlılığı sonucunda oluşmaktadır. Etkili örgütler, iş görenlerini kuvvetlendirir, örgütlerini takımlar etrafında kurar ve her seviyede yeteneklerini geliştirir (Arıkan, 2019:62). Katılım kültürü, örgüt üyelerinin kuruma dâhil olması sürecine destek olmakta ve organizasyona katılan yeni üyelerin daha hızlı uyum sağlamasına destek olmaktadır (Öztürk, 2020:34).

Tutarlılık Kültürü: Bu boyut içsel dengeler ve istikrarlı bir çevre ile ilgilenmektedir. Tutarlılık kültürünü benimsemiş örgütlerin daha uzlaşmacı ve koordineli çalışması ile tutarlı bir iş modeline sahip örgütler daha etkili olmaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017:144). Tutarlılık kültürü, iş görenlerin dağılımından başlamak suretiyle işyeri içinde alınan tüm kararlarda tutarlı ve bir birini destekleyici bir yapının oluşmasıyla meydana gelmektedir.

Uyum Kültürü: Uyum kültürü boyutu da değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme ile sağlanmaktadır. Bu kültür boyutunda, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamaları gerekli olan değişim yeteneklerinin önemi ile ilişkilendirilir (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017:144; Arıkan,2019:63). Uyum, örgütün dış çevresini anlama, müşterilerin veya paydaşlarının değişen ihtiyaç taleplerine karşı aksiyon alma yeteneğini ifade etmektedir.

Misyon Kültürü: Bu boyut çalışanların paylaştığı vizyon ve misyonu kapsamaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017:144). İşletmenin güçlü bir kültür yapısına sahip olması için ileride yapacağı hamleleri önceden hesaplayıp ona göre bir misyon belirlemesine bağlıdır. İşletme amaçlarına uygun stratejik kararların önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Misyon, iş görenlere yaptıkları işleri neden yaptıklarını anlatmaktadır (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014:49). Şekil 3'te Denison ve Mishara örgüt modelinin işleyişine ait şema gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Denison Ve Mishra Örgüt Modeli Şeması

Kaynak: Denison ve Mishra, 1995:216.

Bu kültür modelinde, örgütlerin çevresel değişimlere zaman kaybetmeden ayak uydurmaları için gerekli olan değişimi ve geliştirme becerilerinin önceden hesaplanması gerektiği vurgulanmaktadır (Kızıloğlu ve Bayrak Kök, 2017:144). Bununla beraber müşteri talepleri ve dışsal çevre stratejilerine uyum sağlayan bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir.

1.4.3. Toyohiro Kono'nun Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Bu kültür modeli beş başlık altında incelenebilir. Bunlar, dinamik/canlı kültür, lider izleme, bürokratik kültür, hareketsiz/durağan kültür, güçlü lider ve bürokratik kültürdür.

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültür tipi monoton ve düzeni ifade etmektedir. Herkesin ne zaman, nerede, ne yapacağı belirlenmiş olan bir işletme kültürünü ifade etmektedir. Yapılacak işlerin nasıl yapılacağı prosedürlerle belirlenmiş ve hangi kurallara uymanın gerektiği de aynı şekilde örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen kurallar çerçevesinde belirlenmiştir (Kösem, 2015:78). İşyerinde işlemler ve işleyiş tamamen prosedürlere bağlıdır. Bürokrasiye benzerliği dolayısıyla da bürokratik kültür olarak adlandırılmıştır.

Lider İzleme Kültürü: Bu kültür tipinde iş görenlerin ekip lideri veya yöneticilerine tam olarak güvendiği varsayılmaktadır. Bu varsayım altında, çalışanlar yönetici veya lidere tereddütsüz itaat etmektedir. Ayrıca, üst kademe yönetim tarafından sağlanan

düşüncelere ve bilgilere büyük önem verilmektedir (Kösem, 2015:77). Liderler tarafından alınan kararlar sorun yaratmadığı müddetçe problem teşkil etmemektedir. Lider tarafından alınan kararların olumsuz sonuç yaratması durumunda, alınan kararlar tartışma konusu olmaktadır (Özyaman, 2010:39).

Hareketsiz/Durağan Kültür: Çevresel değişimler karşısında tepki göstermeyen işletmelerin sahip olduğu kültür olarak ifade edilebilir (Kösem, 2015:78). Bu tip kültürlerde yeniliğe gerek yoktur, yeni fikirlere ve düşüncelere de yer verilmemektedir. Bu şekilde şirket veya örgüt, ilk kuruluş aşamasında ne şekilde başladıysa aynı seviyede devam etmektedir. Yeniliğe ve gelişmelere ayak uyduramadığı takdirde çevresel değişimin bir yerden sonra bu tür örgütlerin varlığını sonlandıracağı tahmin edilmektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdiği pazarlarda yaşanan değişimlerin yarattığı rekabet ortamında yeni fikirler üretemeyen işletmeler, diğer örgütlerle rekabet edememektedir (Özyaman, 2010:39; Arıkan, 2019:69).

Güçlü Lider: Hareketsiz ve durağan kültür ile beraber liderin izlenmesinin bırakılması sonucunda güçlü lider kavramı karşımıza çıkmaktadır. Bu kültür tipinde otokrasinin etkili olması belirli bir hantallaşmanın yaşanmasına neden olmaktadır (Kösem, 2015:79). Güçlü liderin olduğu kültür tipinde çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir (Özyaman, 2010:39).

Canlı/Dinamik Kültür: Bu kültür tipinde grup bireyleri topluluk olduklarının bilincindedir. Bu bilinç dolayısıyla da ortak bir değer oluşturulmuştur. Ayrıca kalıplardan uzak ve yenilik odaklı, yaratıcılığa endekli bir işletme, çalışanların işlerine olan ilgilerinin sürekli canlı kalmasını da sağlayabilmektedir (Kösem, 2015:77). Bu tip kültürlere sahip işletmeler, sürekli bir eğitim ve geliştirme programı da uygulamaktadır.

1.4.4. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Hollandalı sosyal bilimci Geert Hofstede, 1980 yılında 40 ülkedeki IBM çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarında örgüt kültürünü 4 boyutta incelemiş olup (Erkutlu, 2018:110), söz konusu boyutlar Tablo 1.6'da gösterilmiştir.

Tablo 1.6: Hofstede Örgüt Kültürü Modeli

Bireycilik	Toplumculuk
Herkesin kendisiyle ve sadece yakın ailesiyle ilgilenmesi gerekir.	İnsanlar kendilerini sadakat karşılığında koruyan geniş ailelerde veya klanlarda doğarlar
“Ben”-Bilinci hâkimdir	“Biz” bilinci hâkimdir
Gizlilik Hakkı	Aidiyet üzerindeki stres
Aklından bahsetmek sağlıklı	Uyum daima korunmalıdır(toplumsal uyum sağlanmalıdır)
Diğerleri de birey olarak sınıflandırılmalı	Diğerleri grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılır
Kişisel görüş bekleniyor; bir kişi bir oy	Grup içinde önceden belirlenmiş görüşler ve oylar vardır
Normların ihlali suçluluk duygusuna yol açar	Normların ihlali utanç verici duygulara yol açar
“Ben” kelimesinin vazgeçilmez olduğu bir dil/diller	“Ben” kelimesi önlenmektedir
Eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenmek	Eğitimin amacı işin nasıl yapılacağını öğrenmektir.
Görev ilişkilere üstün gelir	İlişki, görev yerine geçer

Kaynak: Hofstede, 2011:9.

Güç Mesafesi: Ast üstler arasında güç dengesinde yüksek bir mesafe vardır. Merkezi yani tepeden inme bir yönetim şekli ile idare edilme durumu ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesi, bir ülkedeki insanların güç kavramını ve gücün bireyler arasındaki dağılımını kabul etmeleriyle ilgilidir (Altunbaş, 2019:33). Başka bir ifadeyle güç kültürü bir toplumun kurum ve kuruluşlarında gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını ne ölçüde kabul ettiğini göstermektedir (Hofstede, 1980:45). (Baknz. Tablo 1.6).

Belirsizlikten Kaçınma: Hofstede(1980)’e göre belirsizlikten kaçınma; bir toplumun belirsiz durumlarla tehdit edilme derecesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma daha fazla kariyer istikrarı sağlayarak, daha resmi kuralları tahmin ederek, anormal fikirleri ve davranışları tolere etmeyerek ve mutlak gerçeklerle uzmanlığı elde etmeye çalışmaktadır (Hofstede, 1980:45).

Bireycilik/Toplumculuk: Sığı ve Tıgılı(2006)’ya göre, bireycilik/toplumculuk örgüt içinde önemli olan değer ve normların öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğinin belirlenmesini ifade etmektedir (Öncül vd., 2016:260). Bir tarafta bireysellik karşıtı toplumculuk/kolektivizm, bir tarafta da toplumsal olarak bir toplumdaki insanların gruplara bağlı olma derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 2011:11). Bu kültür

boyutu bireyin çevreye yönelmesinde bireysel amaçlarına öncelik vermesi ve ‘ben’ merkezli bir biçimde ya da grubun amaçlarına öncelik verdiği ‘biz’ anlayışına yatkınlığı ile ifade edilebilecek hal ve hareketlerinin yordayıcısıdır (Sığrı ve Tıgılı, 2006:330) (Bknz. Tablo 1.5)

Erillik/Dışılık: Toplumsal olarak değerlerin cinsiyetler arasındaki dağılımını ifade etmektedir (Hofstede, 2011:12). Bu kültür boyutunda kişi veya toplum arasındaki ilişkiye önem verilmektedir. Dışıl özellikteki bir kültürün hâkim olduğu örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır (Öncül vd., 2016:6). Şekerli ve Gerede(2011)’ye göre eril kültürün baskın olduğu bir örgütte ise yükselme tutkusu, otokratik ve baskıcı tavırlar, rekabetin önemli olması, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler sık sık görülebilir (Şekerli ve Gerede, 2011:22). (Bknz. Tablo 1.5).

1.4.5.Deal ve Kennedhy’nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Terence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Ölçerler Gönen, 2012:66). Deal ve Kennedy(1982)’ye göre örgüt kültürü, çevrede başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır (Deal ve Kennedy, 1982:11; akt. Leblebici ve Karasoy, 2009:285). Dış çevre müşteri beklentilerini artırıyorsa bu da işletmenin kültür yapısını etkileyecektir. Şirketin süreklilik arz etmesi için dış şartlara ayak uydurması gerekmektedir.

Risk Düzeyi	Yüksek	Sert Erkek Maço Kültür (Örn.: Petrol şirketleri)	Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü (Örn.: Film Yapım şirketleri)
	Düşük	Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Örn.: Sigorta şirketleri)	Süreç Kültürü (Örn.: Restoranlar)
		Hızlı	Yavaş
		Geri Bildirim Hızı	

Şekil 1.4: Deal Ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Model

Kaynak: Akt. Kalkan, 2013:41.

Yukarıda Şekil 1.4'te görüleceği üzere geri bildirim ve risk düzeyi kriterlerine bağlı olarak dört farklı kültür tipi ifade edilmiştir.

Sert Erkek-Maço Kültürü(Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü): Bu kültür tipinde karar mekanizmalarında çevresel belirsizlik ve risk düzeyi yüksektir, söz konusu kültür tipi geri bildirimlerin hızlı olduğu işletmelerde ortaya çıkmaktadır (Bknz. Şekil 1.4).

Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü(Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim): Bu örgüt kültürü tipinin belirgin özelliği ise alınan kararların doğruluk derecesi düşük ve geri bildirim hızlarının yüksek olmasıdır (Bknz. Şekil 1.4).

Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü(Yüksek Risk-Yavaş Geri Bildirim): Alınan kararların riski yüksek ve geri bildirim süreleri yavaştır. Aslında sonuç alınması uzun bir zaman dilimi gerektiren işletmeler için geçerlidir (Bknz. Şekil 1.4).

Süreç Kültürü(Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim): Şirket içerisinde alınan kararların riski düşüktür ve geri bildirim de yavaş olur. Örgüt üyeleri çok çalışır ve hata payı neredeyse yok denilecek kadar azdır (Bknz. Şekil 1.4).

1.4.6. Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Edgar Schein, 1985 yılında yayınlanan çalışmalarında örgüt kültürünü 3 farklı boyutta incelemiştir. Bunlar; eserler(madde boyut), değerler ve varsayımlar olarak ayrılmıştır. Schein'e göre eserler ve davranışlar görünen örgüt yapılarını içerir ve değiştirilmesi en kolay özelliklerdir (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014:47).

Eserler(Madde Boyutu): Eserler, örgütlerin görünen yapılarını içermektedir. Örgütlerin değiştirilmesi en kolay özellikleridir. Eserler kültür boyutu modelinde, örgüt üyelerinin "ne yaptığı" görülebilir ama niçin yapıldığı gösterilmemektedir (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014:47).

Değerler: Değerler boyutu, örgütün amaçları ve örgütün felsefesinden oluşmaktadır. Değerler boyutu, genel olarak vizyon, misyon ve stratejik planlamalarda tanımlanmaktadır (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014:47). Değerler, örgüt üyelerine neyin önemli olduğunu göstermektedir.

Varsayımlar: Varsayımlar boyutu, farkında olunmayan kabul edilen inançlar ve düşüncelerden oluşmaktadır. Varsayımlar, örgüt içerisinde tanımlanması ve değiştirilmesi en zor özellikleri barındırmaktadır (Bingöl ve Çorbacıoğlu, 2014:47).

1.4.7. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Ouchi(1987), Batı'nın klasik örgüt kültürüne alternatif bir yapı oluşturmuştur. Bu örgüt tipini Z tipi örgütler olarak da tanımlamak mümkündür. Ouchi(1987), Z tipi örgütlerin insana değer veren, işbirliğini öne süren, 'biz' anlayışına sahip, katılımcılık, ortak değerler geliştirme ve güven gibi konuların vurgulandığı bir örgüt kültürüne sahip olduğunu belirtmektedir (Erdem, 2007:64).

Ouchi örgüt modeli Japon ve Amerikan örgütlerinin özelliklerinin karşılaştırmalı biçimde incelemesi sonucu meydana gelmiştir (Erkutlu, 2018:101). Amerikan tarzı örgüt kültürü kültür değerlerini(A Tipi), Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri(Z Tipi) ve Japon tarzı örgüt değerlerini(J Tipi) şeklinde ayırmıştır. A tipi, Z tipi ve J tipi örgüt kültürü modellerinin karşılaştırması Tablo 1.7'de gösterilmiştir.

Tablo 1.7: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon Ve Amerikan Kültürleriyle Karşılaştırılması

Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Kültür Değerleri(A Tipi)	Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri(Z Tipi)	Japon Tarzı Örgüt Değerleri(J Tipi)
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama
Uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Erkutlu, 2018:101.

Ouchi(1981) yaptığı analizde, üç örgüt grubunu, istihdam, değerlendirme, kariyer, kontrol mekanizmaları, karar alma şekilleri, sorumluluk, biçimleri, iş görene yönelik

gerçekleşen ilgi düzeyi unsurları açısından karşılaştırmaktadır (Erkutlu, 2018:102). İstihdam boyutuna bakıldığında, A tipi örgütlerin kısa süreli, Z tipi örgütlerin uzun vadeli ve J tipi örgütlerin ise ömür boyu istihdam üzerine kurulduğu anlaşılmaktadır. Karar alma boyutuna bakıldığında, A tipi örgütlere bireysel ve Z ile J tipi örgütlerde ise fikir ve görüş birliği içerisinde karar alındığı görülmektedir. Sorumluk boyutu olarak bakıldığında ise A tipi ve Z tipi örgütlerde bireysel ve J tipi örgütlerde müşterek bir sorumluluk anlayışının hâkimiyeti görülmektedir. Personel için terfi konusuna bakıldığında ise Z tipi ve J tipi örgütlere yavaş değerlendirme ve geç terfi ön plana çıkarken A tipi örgütlerde ise hızlı değerlendirme ve erken terfi görülmektedir. Ouchi(1980)'nin örgüt modelinde esas olan örgüt maliyetleri yaklaşımıdır. Örgütteki işlem maliyetinin kontrolü için de üç farklı kontrol mekanizmasını temel almaktadır. Bunlar da pazar, bürokrasi ve klandır.

Tablo 1.8: Ouchi Modeli Kontrol Tipleri

Kontrol Tipi	Kurallara İlişkin Gereker	Bilgiye İlişkin Gereker
Pazar	Karşılıklı Değişim (Reciprocity)	Fiyatlar
Bürokrasi	Karşılıklı Değişim Yasal Otorite	Kurallar
Klan	Karşılıklı Değişim Yasal Otorite Ortak Değerler ve İnançlar	Gelenekler

Kaynak: Ouchi, 1980:137; Akt. Erdem, 2007:65.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında; pazar kontrol tipi fiyatların kontrolünü sağlamaya çalıştığı bürokrasi kontrol tipinin kuralları sağlamaya çalıştığı ve klan kontrol tipinin ise ailevi bağları olan geleneksel bağları kontrol altında tutmaya çalıştığı görülmektedir.

1.4.8. Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Toplumsal yapıların devamlılığı için gereklilikler üzerinde bir araştırma yapan ABD'li sosyolog Tolgat Parsons tarafından oluşturulan bir modeldir. Parsons bu modeli 4 temel üzerine konumlandırmıştır. Bunlar; uyum, amaçlar, bütünleşme ve geçerliliktir (Bknz. Şekil 1.5).

UYUM Sistemin değişen çevreye uyum sağlaması	AMACA ULAŞMA Sistemin amaca ulaşma ve amacını belirleme yeteneği
BÜTÜNLEŞME Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	GEÇERLİLİK Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabülü

Şekil 1.5: Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları Ve A.G.I.L. Modeli
Kaynak: Akt. Paylı, 2017:16.

Uyum(Adaptation-A): İşletmenin başarı elde edebilmesi için işletmenin çevreye uyum sağlaması ve çevrenin nasıl değiştiğini anlaması ve buna göre de uyum göstermesi gerekmektedir.

Amaçlar(Goalattainment-G): Başarının göstergesi, amaçların gerçekleştirilmesi olarak görülmektedir.

Bütünleşme(Integration-I): Parçalar arasında gerekli koordinasyon ve uyumun sağlanması gerekmektedir.

Gerçerlilik(Legitimacy-L): Örgütün içinde bulunduğu çevrede ve bağlı olduğu sistemde kabul görmesi gerekmektedir.

Köselecioğlu(2012); eğer bir sosyal sistem hayatını devam ettirmek ve geliştirmek istiyorsa; çevresini tanımalı değişiklikleri takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalıdır. Örgüt, amacını tespit etmeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmelidir. Örgüt, organize olmalı ve koordineli eylemlerle parçaları birleştirerek bütünleştirmeli, aynı zamanda kendi içinde bulunduğu toplum tarafından yasalara uygun olarak kabul görmelidir (Köselecioğlu, 2012:32-33; Paylı, 2017:16; Özkalp ve Kırel, 1996:150-151).

1.4.9. Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Vries ve Miller kişilik terminolojisi çerçevesi içerisinde, örgüt kültürünü tanımlayan nevrotik örgütler yaklaşımını ileri sürmüşlerdir (Kesken, 2011:68). Bunu da beş

farklı modellerle ifade etmişlerdir. Buna göre paranoid kültür, karizmatik kültür, çekinik kültür, bürokratik kültür, politikleşmiş kültür üzerinde durmuşlardır.

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültür, katı bir kültür yapısının yanı sıra bireysel ilişkilerden arındırılmış bir örgüt kültürünü anlatmaktadır. Politikalar, standartlar, süreçler ve görevler ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Üst yönetim tarafından kontrol amacıyla kurulan bir kültür modelidir.

İhtiyatlı Kültür: İhtiyatlılık kültüründe ise ilgisiz ve kayıtsız kişiliğe sahip yöneticiler, eylem ve kararlarda sorumluluk üstlenmek istemezler, kendilerini geri çekmektedirler (Tabur, 2015:35). İhtiyatlı kültür, bilgiyi uyum ve başarı için değil sadece güç kaynağı olarak kullanan bir örgüt yapısında oluşmaktadır. Bu örgüt kültüründe koordinasyon problemleri, bölümler arası rekabet ve strateji kararsızlığı oldukça yaygındır (Kesken, 2011:68).

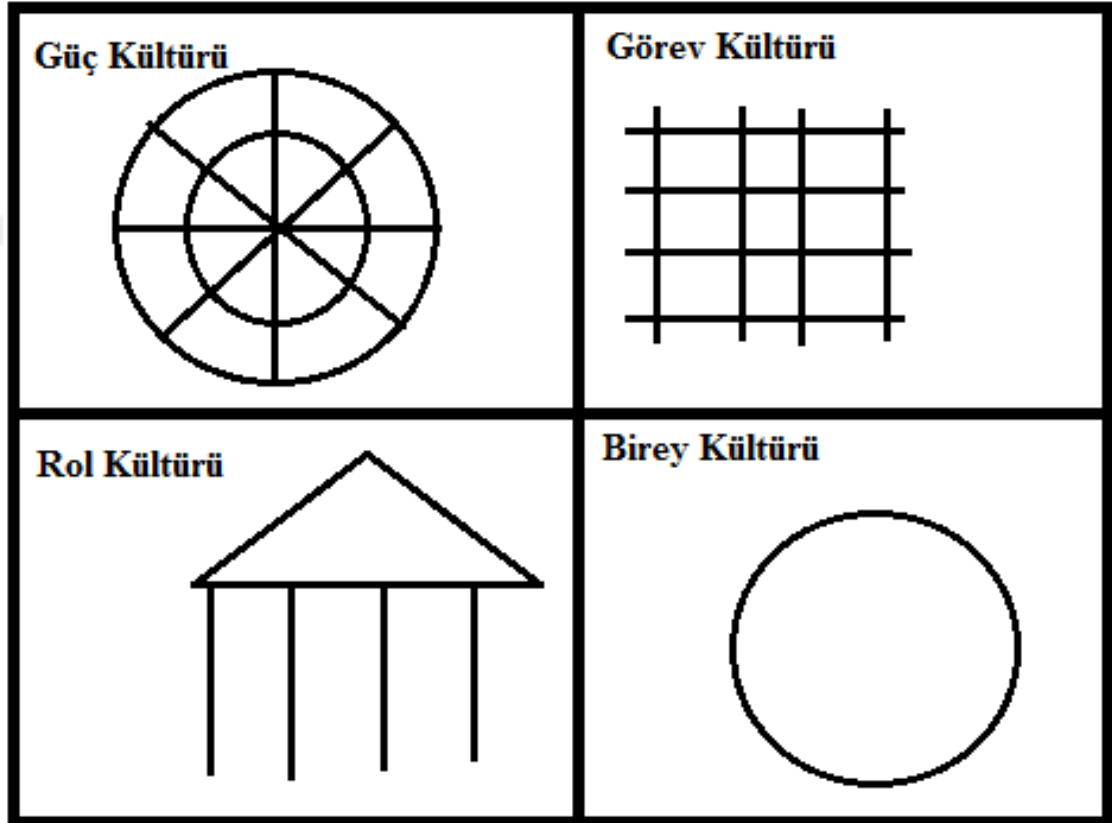
Paranoid Kültür: Yöneticiler ve iş görenler arasındaki kişiler arası ilişkiler genel olarak güvensizlik duygusu üzerine kurulmaktadır (Arıkan, 2019:84). Yöneticilerin genel olarak saldırgan davranışları ve aşırı savunucu durumlarının sonucunda çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan bir alt kültür modelidir. Çalışanlar ve yöneticiler zayıf yönlerini ifade etmekten korkar ve zamanla gelişimlerinin durduğu düşünülmektedir. Paranoyak davranışlar neticesinde sürekli kişiler arası kontrol mekanizması devrededir. Kişilerin düşüncelerinden, dürüstlüklerinden ve yeteneklerinden şüphe duymak paranoid kültürün oluşumunu tetiklemektedir.

Karizmatik Kültür: Bireysellik, örgüt yöneticileri tarafından abartılı bir şekilde sergilenmektedir (Tiryaki, 2005:66). İdareciler, örgüt dışında egolarını tatmin etmek adına tanınma ihtiyacı hissetmektedirler. Yöneticiler, örgüt için başarının anahtarının kendileri olduğunu düşünmektedirler (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012:55). Çalışanlar ise liderin hatalarını görmezden gelerek güçlü yönlerini vurgulama ve övme eğilimi göstermektedir (Arıkan, 2019:86). Örgüt içinde karar alma süreçleri, tahminlere ve sezgilere dayanmaktadır.

Çekinik Kültür: Örgüt yöneticileri, güçsüzlük ve etkisizlik duyguları içerisinde olduklarından dolayı örgütü yönetemeyeceklerini düşünmektedir (Tiryaki, 2005:66). Örgüt yöneticileri, örgüt içerisinde oluşan sorunları çözemeyeceklerini düşündüklerinden dolayı örgüt içi olaylar sürekli artarak devam etmektedir (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012:55). Yöneticilerde karar verme korkusu baş göstermektedir.

1.4.10. Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Harrison tarafından ortaya atılan bu kültür sınıflandırması 1978'de Handy tarafından tekrar ele alınarak Yunan mitolojisinden esinlenerek genişletilmiştir. Brown(1998)'e göre bu örgüt kültürü Şekil 6'da gösterildiği üzere dört bölüme ayrılmıştır (Brown, 1998:68; akt. Uzunçarşılı Soydaş, 2001:29).



Şekil 1.6: Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: Uzunçarşılı Soydaş, 2001:29.

Güç Kültürü(Power Culture): Bir ağa benzetilen Zeus kültürü olarak simgelenir, merkeziyetçi yapının koordineli olarak uzmanlara/yetkin çalışan veya yöneticilere dağıtıldığı bir sistemdir

Görev Kültürü(Task Culture): Gücün deneyime endekslendiği, pozisyon ve karizmatik yapının geri planda kaldığı, proje odaklı bir kültürü ifade etmektedir

Rol Kültürü(Role Culture): Rasyonel ve belirli(az) sayıda yönetici tarafından bürokratik yöntemlerin uygulandığı Yunan tapınağı ile de Apollo (mantık tanrısı) şeklinde simgelenen, kurallar, prosedürler ve iş tanımlarıyla örgütlenen bir yapıyı ifade etmektedir.

Birey Kültürü(Person Culture): Kişiler kendi planlarını yapar ve kurallar asgari düzeydedir. Yunan mitinde Dionysos'a yani bireycilik tanrısına ithaf edilerek oluşturulmuştur.

1.4.11. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Tom Peters ve Robert Waterman iş yaşamında en başarılı ABD firmalarının başarı nedenlerini araştırmışlardır. Mükemmeli Arayış eserinde de bunun sebeplerini 8 başlık altında toplamışlardır. Kalkan(2013) bu tip örgüt kültürü özelliklerini 8 başlık altında aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Hareketi Tercih Etme Sorunlarla uğraşmak yerine işi başarıya götürecek argümanlar için hareket alanına önem verilmektedir.

Müşterilerle Yakın İlişki: Müşterileri ile yakın bir ilişki içinde olan firmaların başarılı oldukları tespit edilmiştir. Bunun da sonuçta bu örgüt kültüründe müşteri sadakati ve müşteri bağlılığını arttırdığını ifade etmek gerekmektedir.

Özerklik ve Girişimcilik: Alt kademelere inisiyatif vererek onların girişimciliğini artıran ve yaratıcılığı destekleyerek, bürokrasiyi olduğunca azaltan örgütlerdir (Kalkan, 2013:53).

İnsan Faktörüne Değer Vererek Verimliliği Arttırma: Bütün üyeler örgütün en önemli ve en değerli unsuru olarak kabul görmektedir.

Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlerle Yakın İlgisi: Başarı elde etmiş örgütlere yöneticilerin hem işleyişle hem de ilgili departmanlarla yakın bir ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir.

En İyi Bilinen İş Alanında Kalma: Çalışanların her işe girmemesi veya en iyi yaptıkları işi yapmalarına müsaade edildiği sürece örgütlerin başarı elde edeceği ifade edilmektedir.

Yalın Biçim, Az Kurma: Basit organizasyon yapıları ve az sayıda kaliteli yönetici ile çalışıldığında örgütün başarılı olacağı düşünülmektedir. (Kalkan, 2013:53).

Gevşek ve Sıkı Yapı Özelliklerinin Bir Arada Bulunması: örgüt üyelerinin birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olması ve yönetim kadrosu olarak biraz daha gevşek ve basit bir yönetim birimi ile çalışılması başarı sırlarından biri olarak ifade edilmektedir.

1.4.12. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Schneider'e göre dört ayrı örgüt boyutu vardır. Bunlar; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürüdür. Tablo 1.9'da söz konusu örgüt kültürü modeli gösterilmiştir.

Tablo 1.9: Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Kültür	Strateji	Liderlik	Bilgi Kuramı
Kontrol Kültürü	Paylaşılan piyasa hâkimiyeti Ürün Ürün benzeri Yoğun dağıtım Yaşam ve ölüm Tahmin edilebilirlik	Otoriter Talimat verici Tutucu Tedbirli Kesin yargılı Komuta edici Sert ve katı	Kesinlik Örgütsel Sistematizm
İşbirliği Kültürü	Sinerjik müşteri ilişkili Yakın müşteri ortaklığı Yüksek alışkanlıklar Bir müşteri için toplam çözüm Artan müşteri ilişkileri	Takım kurucu Eşitler arasında birinci Koç Katılımcı Tamamlayıcı Güven sağlayıcı	Sinerji Tecrübeye dayalı bilgi
Yetenek Kültürü	Üstünlük Mükemmellik Benzersiz Pazar işi yaratmak Rekabet üstünlüğü için yaratmak	Standart Koyucu Kavramsal vizyoncu Başkasına iş yükleyen İddialı Diğerlerine meydan okuyan	Ayırt etme, üstünlük Kavramsal sistematizm
Geliştirme Kültürü	Müşteri arttırmak Potansiyelin tam farkına varmak Zenginleştirme İnsan ruhunu artırıcı İdealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların daha iyi kavranması	Katalizör Geliştiren Hasatçı Bağlılık oluşturan	Zenginleşme Değerlendirici bilgi

Kaynak: Bakan vd, 2004:97; akt. Ölçerler Gönen, 2012:41.

Kontrol Kültürü: Erkmen(2010)'a göre, otorite ve güce sahip olma ihtiyacının baskın olduğu ve yöneticilerin örgü içi işleyişte yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu, bunun yanı sıra sıkı bir hiyerarşik yapının bulunduğu kültür tipi olarak ifade edilmektedir (Erkmen, 2010:79; akt. Çelik ve Koşar, 2015:52).

Yetenek Kültürü: Bu kültürde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir (Ölçerler Gönen, 2012:52). Bu sebeple özel bir yetenek isteyen örgütlerde görülmekte olan bir kültür tipidir. Reklam ajansları, danışmanlık firmaları ve araştırma-geliştirme şirketleri gibi işletmeler örnek olarak gösterilebilir.

İşbirliği Kültürü: Bireysel yetenek ve çabaların örgüt içinde bütünleştirildiği ve bu becerilerin dikkatli bir şekilde koordine edilerek örgüt içi işleyişin uyumlaştırıldığı örgüt tipidir (Şahin, 2012:25). Bu tip örgütlerde asıl amaç uyum sağlamaktır.

Gelişme Kültürü: Geliştirme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir (Şahin, 2012:25). Gelişme kültürünün olduğu örgütlerde bireylerin etraftaki sorunlara karşı çözüm yolu ve fırsatları görebilen analitik hareket etmesi kabul edilmektedir (Erkmen, 2010:80-81; akt. Şahin, 2012:26).

1.4.13. Wallach'ın Örgüt Kültür Sınıflandırması

Wallach(1983), örgüt kültürünü, yenilikçi destekleyici ve bürokratik olarak 3 boyut üzerinden incelemiştir.

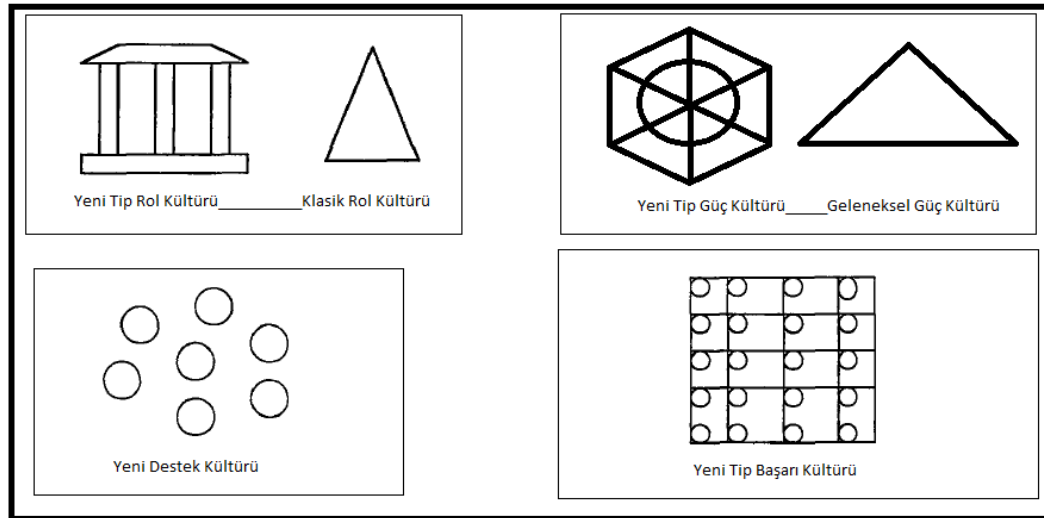
Yenilikçi Kültür: Williams vd.(1993)'e göre, yenilikçi kültür, gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününe toplamından meydana gelen kültür tipidir (Williams vd., 1993:35; akt. Gün ve Derin, 2017:354). Bu tarz işletmeler yenilikçi çalıştıklarından dolayı çalışanların yeni fikirlerine ve gelişimine önem vermektedir.

Bürokratik Kültür: Sönmez (2006)'ya göre klasik bürokrasi olarak nitelendirilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve legal yapılanmalar söz konusudur (Sönmez, 2006:87). Bu tip kültür tipine sahip işletmeler yaratıcı düşünen ve sürekli farklı bir şekilde faaliyet göstermek isteyen kişileri dışlama durumundadır.

Destekleyici Kültür: Destekleyici kültürde, insan odaklı bir değerler listesi oluşturulmaktadır. Wallach (1983) destekleyici kültürü, iş görenlerin birbirlerinden öğrenebilecekleri sıcak bir aile çevresine sahip olmaları, birbirlerini destekleyici ve ilişki yönelimli olmaları ile karakterize etmektedir (Wallach, 1983:35). Örgüt içerisinde çalışanlar gerek motivasyon gerekse verimlilik açısından örgüt dışında yer alan çevresine ek olarak ait oldukları örgütten de destek beklemektedirler (Ataseven vd., 2014:1402).

1.4.14. Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Modeli

Diana Pheysey örgüt kültürünü Harrison ve Handy'nin kültür modelini temel olarak dört boyut üzerinden oluşturmuştur (İpek, 1999:49; Şimşek, 2014:18). Bunlar başarı kültürü, destek kültürü, güç kültürü ve rol kültürü olarak tanımlanmıştır. Şekil 1.7'de söz konusu örgüt kültürü modeli gösterilmiştir.



Şekil 1.7: Diana Pheysey Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Pheysey, 1993:45.

Rol Kültürü: Rol kültürünün olduğu örgütlerde, en üstte yönetim kadrosu ve aşağı doğru ilerledikçe hiyerarşik bir yapı meydana gelmektedir (Şimşek, 2014:18). Bu tür işletmelerde genel kurul yetkilerini belirleyen bir 'ana sözleşme' vardır (Pheysey, 1993:15). Organizasyon yapılarının bir makinenin parçaları gibi önceden belirlenmiş ve bir birine uyumlu olmasının arzu edilmesi nispeten önceden hazırlanmış ve ölçülebilir rol yapılarının olduğu örgütleri ifade eder. Büyük örgütlerde rol kültürü görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin yetkileri altında birbirinden farklı düzeyde alt yöneticiler bulunmaktadır (İra ve Şahin, 2011:4).

Şekil 6'da da görüleceği üzere rol kültüründe bir çatı sistemi mevcut ve aşağı doğru örgütün diğer üyelerinin görevleri önceden belirlenmiş bir yapı vardır. Kısaca, önceden belirlenmiş ve oluşturulmuş kurallara uyumun temel alındığı bu tip örgütlerin, oluşturdukları hedeflere ulaşmaları rasyonel araçlara bağlıdır (Pheysey, 1993:15; İpek, 1999:50).

Başarı Kültürü: Başarı kültüründe önceden konulan kurallardan çok işlerin başarılı bir şekilde yapılması arzu edilmektedir (Pheysey, 1993: 17; İpek, 1999:51; İra ve

Şahin, 2011:4). Bu tip örgüt kültürüne âdem-i merkeziyetçi yapıların olduğu danışmanlık şirketleri, araştırma enstitüleri, geleneksel ve bölgesel örgütler örnek verilebilir (İra ve Şahin, 2014:4; İpek, 1999:50; Kaymaz, 2018:1055).

Başarı kültürünün egemen olduğu örgütlerde, iş görenlerin bütün enerjilerini örgüte harcamaları arzu edilmektedir (İra ve Şahin, 2011:4; Pheysey, 1993:17). Başarı kültürü 'kendi sorunlarını kendisi çözmeye motive olmuş insanların etkileşiminin sonucu' olduğu söylenebilir (Pheysey, 1993: 17). Örgütler, kendi sorunlarını çözmeye çalışan bireylerin motive olmasına ve bu bireylerin hem enerjisine hem de zamanına ihtiyaç duymaktadır (Harrison 1972; akt. Pheysey, 1993:17). İş görenler, kısa vadede kurallara uymak yerine örgüt başarısına odaklanmaktadır.

Destek Kültürü: Mao döneminde Çin'de gerçekleşen kültürel devrim sürecinde üretim yapan tesislerde oluşan kültür, destek kültürüne örnek verilebilir. Devrim lideri Mao, hiyerarşiyi, rutin görevleri ve belirli görevlerde uzmanlaşmayı kabul etmemektedir (İra ve Şahin, 2011:5). Örgüt içerisinde alınan kararlara bütün üyeler katılır ve ortak bir karar alma mekanizması oluşmaktadır (İpek, 1999:51). İş görenler örgüte ait kararlarda etkin olduğu için kendini örgütün bir parçası olarak görür ve çalışanların örgüte olan aidiyeti artar (Pheysey, 1993:17). Bu tip örgütlerde karşılıklı güven esas alınır.

Destek kültürü, devrimci tipi komitelerde olduğu gibi örgüt içerisinde alınan kararlarda çalışanların fikirlerine başvurulur ve bütün çalışanlar ortak karar alma sürecine dâhil edilmiş olur (Şimşek, 2014:19). Bu örgütlerde sezgiye dayanan karar alma süreçleri ve değerlendirci denetim olarak karşımıza çıkmaktadır (İpek, 1999:51). Çalışanların örgüt içerisinde karar alma sürecine dâhil olduğundan kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir.

Güç Kültürü: Mafya tipi yapılanmalarda, denetim üst yönetimde olduğu ve aile işletmelerinden oluşan bir örgüt kültürü tipi olarak tanımlanmaktadır (Pheysey, 1993:17; İpek, 1999:51; Kaymaz, 2018:1055; Şimşek, 2014:19). Güç kültürü, geleneksel ortak aile işletmesi, çeşitli aile üyelerinin farklı işletmelerini, ailenin statüsünden ve mali refahından sorumlu olan aile reisinin gözetimi altında birleştirilen örgüt tipi olarak da ifade edilmektedir (Pheysey, 1999:17). Güç kültürleri mutlaka kaba kuvvete dayanmaz veya suç faaliyetlerinde bulunmaz (Pheysey, 1993:17). Örgüte hâkim olan bir veya birkaç kişi olduğundan ve örgüte ait kararların tepe yönetimi tarafından verildiğinden söz edilmektedir (Şimşek, 2014:19).

Bu tür örgütlerde, belirli kişiler baskındır ve geri kalanı ise sadece itaatkârdır. Güç kültürüne sahip işletmelerde baskın kişiler, tüm astlardan uyumlu ve istekli olmalarını beklemektedir. Güç kültürünün hâkim oluşu örgütlerin iyi tarafı, liderlikte güç, adalet ve iyiliğin esas alınmasıdır (İra ve Şahin, 2011:4). Kötü tarafı ise iş görenlerin kurallara uymamasının sonucunda ceza alma durumunun olmasıdır. Örgüt kuralları evrensel kabul edilmekle beraber herkese uygulanmaktadır (İpek, 1999:51).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAŞATILMASI VE DEĞİŞİMİ

Örgüt kültürünün, örgüt içerisinde istenilen yere gelmesinden sonra çeşitli davranış ve hareketlerle örgüt kültürünün özümsemesi, devam ettirilmesi ve geliştirilmesine öncülük edilmektedir. Örgüt kültürünün varlığının devam ettirilmesi iş gören seçimi, üst yöneticilerin tutumu ve örgütün toplumsallaşma noktalarının birleştirilmesinden oluşmaktadır (Alamur, 2005:33).

İş Gören Seçimi: Örgüt kültürünün yaşatılması için, iş gören seçimi büyük önem arz etmektedir. İş gören seçiminin yegâne amacı, örgütün kazanım elde etmesi için bilgili, yetenekli kişilerin örgüte dâhil edilmesidir (Alamur, 2005:33). İş görenlerin seçilmesi sırasında ise işin gerekliliklerine ve yapısına müsait birden fazla aday olabilmektedir. Talep edilen iş görenin hem bilgi ve becerisi hem de örgüt kültürüne ve örgütün devamlılığına katkı sunması gerekmektedir.

Örgüte dâhil olan çalışanların, işin gerekliliklerine ve örgütün amaçlarını gerçekleştirip örgüt kültürünün yaşatılması için uygun bir çalışan profiline uygun olması önem arz etmektedir (Kalkan, 2013:19-20). Bunun sonucunda iş gören kendi değer yargılarıyla çatışma hissederse örgüte dâhil olma sürecini bitirebilmekte ve aynı zamanda örgüt de olası bir çatışma olacağını anladığı takdirde başvurusunu geri çekebilmektedir (Alamur, 2005:34; Kalkan, 2013:20).

Üst Yönetim: Üst yönetimin örgüt kültürünün yaşatılması üzerine çok büyük etkileri vardır. Örgüt kurucuların işletmenin kuruluş aşamasında oluşturmayı hedeflediği örgüt kültürü veya işletme faaliyetleri sırasında işletme üst yönetiminin eylemleri, değerleri, davranışları ve beklentileri örgüt kültürünün korunmasında ana etkenler olarak görülmektedir (Alamur, 2005:34).

Örgütsel Toplumsallaşma: Örgütsel toplumsallaşma, kişinin bir cemiyet içinde genel geçer değer ve davranış biçimlerini özümselediği ve toplumsal bir varlık haline geldiği bir süreçtir (Alamur, 2005:34). Örgütsel toplumsallaşma, bir örgüte yeni dahil

olmanın yanında aynı örgütte farklı bir departmanda görev almış olan bireyin kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme süresi olarak tanımlanmaktadır (Köse vd., 2001:231).

Örgüt üyelerinin işe yeni başlayan iş görene örgüt kültürünü aktarmaları, örgütün iş yapış süreçleri için örgütsel toplumsallaşma olarak ifade edilir. Örgüt kültürleri üç farklı şekilde değişim göstermektedir. Bu aşamalar örgüte dâhil olmadan önce, örgüte dâhil olma ve başkalaşım/değişim aşamaları olarak tanımlanmaktadır (Alamur,2005:34; Maanen ve Shein, 2021:26).

Örgüte dahil olmadan önceki adım, kişinin kariyeri boyunca her zaman karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Örgüte dahil olmadan önceki adım, örgüte yeni katılan üye için sınır öncesi ve sonrası olarak da ifade edilir. İlk aşama yeni üyenin kaygı düzeyi ve örgüte karşı kırılabilirliğin yoğun olduğu aşamalardan biridir (Maanen ve Shein, 2021:26).

Bir diğer aşama ise, iş görenin işe girmeden önceki deneyimlerini hem de eğitim süreçlerinde öğrendiklerini kapsamaktadır (Alamur, 2005:34). Birey örgüte dahil olma aşamasında, daha önceki iş deneyimi veya yaşantısında elde ettiği değerleri ve örgütte öğrendiği değerleri karşılaştırarak uyum sağlamaya çalışır. Örgütsel toplumsallaşma ilk aşamada örgüt ile ilgili oluşan kaygıların aşılması ve sınırların üst tarafına geçişin sağlandığı bir aşamada olduğu ifadesi ile açıklanır. Son aşamada ise, sosyalleşme evreleri başlar. Örgüt tabandan üste doğru konik bir yapı olarak varsayıldığında, alt konumdaki üyeler için daha yüksek ve üst konumdakiler için daha düşük bir sosyalleşme olması beklenmektedir (Maanen ve Shein,2021:26). Örgüt içindeki sosyalleşme hareketi de içe doğru olmaktadır.

Örgüt kültürü yoğun bir çaba ve uzun bir zaman diliminde oluşturulur. Örgüt kültürü, değişmez bir yapıya sahip değildir. Örgüt kültürünün uyumlu değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayanması ve uzun zaman örgütlere yol gösterir olmasından dolayı değişimi kısa bir sürede olamamaktadır (Alamur,2005:35). Örgüt kültürünün değişimi çoğu zaman örgüt içinde görev değişikliği, ödül sistemi, kültür için mitler, semboller ileri sürme veya örgüte yeni personel alma süreçlerini de beraberinde getirir.

Örgüt kültürünün oluşuma etki eden faktörler aynı şekilde değişimi için de etkilidir. Kimi zaman bu değişim birden olur ve herkes değişince fark eder ve kimi zaman

belirli bir çerçevede kontrol altında değişir. Örgüt kültüründeki değişim çeşitleri aşığında açıklanmaktadır (Yılmaz, 2004:38-40).

Plânlı Kurumsal Değişme: Örgütler kendi hedefleri ve istekleri doğrultusunda bir değişim ihtiyacı sebebiyle kendileri planlı bir şekilde bir değişime gitmektedirler. Böyle bir durumda örgüt kültüründe değişime karşı direnç olması muhtemeldir (Yılmaz, 2004:38). Bu direnç durumunun da kuruma kayıp yaşatacağı ifade edilmektedir. Çalışanların uzun bir çalışma süresi dolayısıyla bir yeniliğe alışma evresi olmaktadır.

Zaman İçerisinde Değişim: Kurumlara dâhil olacak iş görenlerin kendilerinden önce örgüte müdahil olanlardan farklı düşünce ve davranışlara sahip olması beklenen bir durum olmaktadır. Bu durumda yeni çalışanların sergileyecekleri davranışlara eski çalışanlar da uyduğu takdirde kurumda yerleşmiş olan davranış gruplarının da değişime uğrayacağını ifade etmek gerekmektedir. Bu değişim belki de en uzun değişim sürecini anlatmaktadır (Öztürk, 2020:17).

Birleşme Yoluyla Değişim: Örgütler arasında meydana gelecek olan birleşmeler kurumlar arasında çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durumda sadece çalışanlar arasında değil müşterilerden tedarik zincirine kadar birden fazla farklı kurumda değişim meydana gelecektir. Bu çatışma ve farklılık ortamı yeni bir örgüt yapısının oluşumuna zemin hazırlayacaktır. Bu değişim iyi bir şekilde kontrol edilirse yeni birleşme için çok daha verimli hale gelebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI VE ÖNEMİ

Küresel rekabet avantajını esneklik, verimlilik ve değişen koşullara kısa sürede adapte olan örgütler elde etmektedir (Özyaman, 2010:1). Örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi, çalışanın sorumluluk alanının dışında kalan alanlarda, işletmeye avantaj sağlayacak, yarar ve verimlilik sağlayacak bir davranış grubu sergilemesinden geçmektedir. Çalışanların örgüt yararına daha fazla davranış sergilemesi örgütler için öneme sahiptir (Erkutlu, 2018:1).

Örgütsel vatandaşlık davranışı(ÖVD) kavramı, 1988 yılında Organ tarafından literatüre kazandırılmıştır (Zencirkıran ve Keser, 2018:279). ÖVD'ye ilişkin en temel tanım yine kendisi tarafından yapılmıştır. Organ(1988)'e göre ÖVD, biçimsel ödüllendirme sistemi içinde yer edinmeyen veya tanımı yapılmayan ve bir bütün şeklinde örgütün yararına katkı sağlayan fazladan gerçekleştirilen veya gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirilen iş görenlerin tavır, davranış ve hareketleridir (Ünler, 2018:280). Yine Organ(1988) ÖVD'nin, toplamda örgütsel etkinliği teşvik eden isteğe bağlı eylemleri ifade ettiğini belirtmiştir (Zellars vd., 2002:1068). Çalışanların asli görevleri gereği yapılan davranışların yanında yardımcı davranışlar, uluslararası yazınında extra-role behavior(ekstra rol davranışı-ERP) olarak da ifade edilmektedir. İş görenin biçimsel iş tanımında yer almayan ancak örgütün geleceği için koyduğu hedeflerin gerçekleşmesine, çalışanların gönüllü bir şekilde gerçekleştirdikleri davranışlardır (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019:832). Bu davranışların

örgüt etkinliğine de katkı sunduğu gerçeği göz ardı edilememektedir. ÖVD'nin bazen bir çalışanın rolünün veya işinin bir parçası haline de gelmiş olabileceği ileri sürülmektedir (Organ ve Ryan, 1998:776; Werner, 1994:99).

İş görenlerin sorumluluklarının ötesinde ekstra rol davranışı olarak tanımlanan ÖVD sergilemesinin sebeplerinden biri olarak rol ve iş davranışlarının belirsizliği gösterilmektedir (Organ, 1997:88). ÖVD'ye iş yerindeki görev tanımındaki belirsizlikten doğan bir davranış olarak da bakılmaktadır. Çalışanların görev ve sorumluluklarının dışında sergiledikleri ve örgütsel bütünlüğe katkı sağlayan bağlamsal performans, kişisel rahatsızlıktan bağımsız olarak ekstra iş faaliyetleri için gönüllü olma, başkalarına yardım etme ve işyeri kurallarını ve prosedürlerini sürdürme gibi katkıları içermektedir (Organ ve Ryan,1998:776; Borman, 2004:238-239).

Borman(2004), Turnipseed ve Rassuli(2005)'e göre; ÖVD düzenli işleyen, yeniliğe açık, şekli iş tanımlarında yer edinmeyen görevleri herhangi bir ödül ve ceza olmadan yerine getirme, kişisel olarak sorumluluk üstlenerek, fazladan bir dinlenme için zaman ayırmadan, vaktini etkin bir şekilde kullanma, imkânları fuzuli savurmayan, diğer iş görenlerin hakkına girmeme, fikirlerini paylaşma, gerektiğinde işi başarılı bir şekilde bitirebilmek için iş yerinde kalarak daha fazla zaman harcama, örgütün amaçlarını kabul etme, iş ile ilgili çalışanlara yardımda bulunma ve onlarla birlikte seferber olma, işletme toplantılarına veya ayinlerine düzenli olarak katılım sağlayarak ve sorumluluk almak gibi davranışları bünyesinde barındırır (Borman, 2004; Turnipseed ve Rassuli, 2005, akt. İplik, 2015:5-6). Buradan hareketle şu tanıımı da yapmak mümkün olmaktadır: ÖVD, çalışanlardan yapılması beklenmeyen iyi davranışların sergilenmesidir. Podsakoff ve MacKenzie(1994)'e göre, yapılan iş sözleşmesine istinaden yapılması gereken görevlerin, gönüllü bir şekilde, beklenenin ötesinde bir görev azmiyle çalışma bu tür davranışlara örnek olarak verilebilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994:354; akt. Demiröz, 2014:25).

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu tür davranışlar bireyin rol tanımının dışında ve kişinin kendisinden beklenenden daha fazlasını gerçekleştirme olarak görülmektedir (Greenberg ve Baron, 2000; akt. İplik, 2015:7). İkincisi ise çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak gönüllülük esasına dayanarak görev ve sorumluluk almasıdır (Borman, 2004:238). Üçüncüsü,

ÖVD sonuçlarına ait ödül veya cezaların örgütün performans sisteminde yer almamasıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili öncül kabul edilen araştırmalar Smith, Organ ve Bateman tarafından yapılmıştır (Gürbüz, 2007:42). Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı için bir uzlaşma olmamasından dolayı son dönemlerde yapılan çalışma sayısı da sürekli artmaktadır (Önal, 2019:53). Tablo 10'dan da anlaşılacağı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına ilişkin çalışmalar artmasına rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarına yönelik tanımsal bir uzlaşma yoktur (Aydoğan ve Dinçer, 2017:52). Graham(2000) tarafından ÖVD kapsamında örgütsel sadakat, örgütsel itaat ve intizam boyutları ele alınmıştır (Graham, 2000:70-71). Organ'ın ortaya attığı örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri, kendisinden sonra gelen McCrea ve Costa gibi araştırmacıların ortaya attığı boyutlardan daha kapsayıcı olup, bu boyutlar söz konusu çalışanların ortaya attığı boyutları da içermektedir (Gürbüz,2004:42). Bundan dolayı da çalışma kapsamında Organ tarafından ortaya atılan ÖVD boyutlarına değinilecektir. ÖVD'ye ilişkin tanımlanan boyutlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.10: Literatürde Mevcut Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarına İlişkin Tarihçe

ARAŞTIRMACILAR	TANIMLANAN ÖVD BOYUTLARI
Smith, Organ ve Near, 1983; McCrea ve Costa, 1987; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Van Dyne ve Lepine, 1998; Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Diğerkâmlık, Bireyler Arası Yardımlaşma(Interpersonal Helping), İş Arkadaşlarına Yardım Etme(Helping Coworkers)
Smith, Organ ve Near, 1983; McCrea ve Costa, 1987; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Van Dyne ve Lepine, 1998; Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Vicdanlılık Davranışı
McCrea ve Costa, 1987; Organ, 1988; Podsakoff, 1990	Centilmenlik Davranışı
Smith, Organ ve Near, 1983; McCrea ve Costa, 1987; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Van Dyne ve Lepine, 1998; Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Nezaket Davranışı
Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988; Podsakoff vd., 1990; Van Dyne ve Lepine, 1998; Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Sivil Erdem Davranışı
Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994	İşlevsel/Fonksiyonel Katılım Davranışı(Functional Participatioan Behavior)
Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994	Sosyal Katılım Davranışı(Social Participation Behavior)
Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994	İtaat Davranışı (Obedience Behavior)
Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994; Graham ve Moorman'ın 'Kişisel İnişiyatif' boyutu ile benzeşmektedir	Müdafaaca Katılım Davranışı(Advocacy Participation Behavior)
Graham, 1989; Van Dyne, Graham ve Diensch, 1994	Sadakat(Loyalty)
Moorman ve Blakely, 1995; Graham, 1989; Podsakoff vd, 2000	Söz Hakkı(Individual Initiative)
Williams ve Anderson, 1991	ÖVD-Birey(OCB-I) ÖVD-Örgüt(OCB-O)
Podsakoff vd., 2000; Smith, Organ ve Near, 1983; McCrea ve Cost, 1987	Örgüt içi uyum(Organizational compliance)

Kaynak: Gürbüz, 2007:32.

Organ (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı diğerkamlık, sivil erdem, vicdanlılık, sportmenlik ve nezaket olmak üzere 5 alt boyuta ayrılmıştır (Organ, 1988:4; akt. Arslantaş ve Pekdemir, 2007:264).

Özgecilik / Diğerlerini Düşünme / Diğerkâmlık: Organ (1997)'a göre özgecilik/diğerkâmlık örgüt içerisinde, çalışanların bir zorunluluk olmadan gönüllü olarak çalışma arkadaşı, müşteri ya da patronlar gibi örgüt içi paydaşlara yardımcı olması ya da bildiklerini aktarması şeklinde tanımlanmaktadır (Organ, 1997:94; akt. Aydoğan ve Delibaş, 2017:6). Öğüt vd.(2009)'e göre özgecilik/diğerkamlık, iş yerinde karşılıklı iletişim halinde olan belirli kişilere yardım etme davranışının sergilenmesidir (Öğüt vd., 2009:158). Özgecilik kavramı, kurumdaki kişilerin bilgi ve becerilerini diğer çalışma arkadaşları ile paylaşması şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışanların asli görevinin dışında da işletmenin geleceği için kendisine görev geliştirme olarak da ifade edilmektedir. Organ(1988) ve Podsakoff vd.(2000)'e göre özgecilik boyutu, örgütle ilgili asli görevlerde ya da problemlerde örgüt mensuplarından herhangi bir beklenti içerisine girmeden iş görenlere destek olmak ve sorunların çıkmasını engellemeye çalışan gönüllülük esasına dayanan davranışlardan meydana gelmektedir (Organ, 1988:8; Podsakoff vd., 2000:525; akt. Arslantaş ve Pekdemir, 2007:265). Organ(1988)'e göre diğerkâmlık çalışanların örgüt içinde asli görevlerini yerine getirmeleri sırasında ya da işletmenin faaliyetlerinde oluşan sorunların çözüme kavuşturulması için yardımcı olma adına ifa edilen tüm gönüllü davranışlardır (Organ, 1988:8).

Örgüt üyelerinin kuruma dâhil olan çalışanların gelişiminin tamamlanması ve diğer çalışma arkadaşlarının eğitim ve bilgi seviyesine gelmesi için görev bilinci oluşturarak yardımcı olmaları şeklinde örnek vermek de mümkündür. Bu durum yönetici kadro veya başka bir çalışma arkadaşının yol göstermesinin dışında örgüt üyelerinin kendi arkadaşlarını düşünmesi ile meydana gelmektedir. Diğerkâmlık, örgütlerde anlaşmazlık ve çatışma gibi durumlarda meydana gelen negatif davranışlar için önleyici, yatıştırıcı ve ortadan kaldıran davranışların sergilenmesi olarak da gerçekleşmektedir (Çelik, 2007:127)

Diğerkamlık boyutuna uygun sergilenen davranışlar çalışanlar için iş yükü olarak görülmemektedir. Karşılığında herhangi bir ödül olmadığı gibi bir cezai yaptırım da olmayan, tamamen yardımcı olmak adına özgecilik davranışını sergileyen iş görenler mutluluk hissi yaşayabilmektedir (Önal, 2019:55).

Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci: Vicdanlılık için yapılan tanımlar çok genel olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple vicdanlılık alt boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımına da yakındır. İleri görev bilinci davranışları, bir örgütte faaliyet gösteren üyelerin görevlerini yaparken çok hassas olmaları, işlerinin kalitesi için gerekli önemden daha fazlasının gösterilmesi, yaptıkları işleri şahsi işleri gibi kusursuz bir şekilde yerine getirmeleri şeklinde meydana gelmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:282).

Podsakoff ve MacKenzie(1993)'ye göre iş görenin verilen işi tamamlamak adına mesaiye kalması durumunda fazla mesai istememesi, mola sürelerini işi tamamlamaya harcaması, örgütün faydasını arttırmak üzere yapılan toplantılara iştirak etmesi gibi davranışlar vicdanlılık davranışına dâhil edilmektedir (Gürbüz, 2007:34).

Vicdanlılık davranışının örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olarak kabul edilmesinin temeli örgüt kurallarına uyumu, düzenlemeleri içselleştirme gibi durumlarda ortaya çıkmasıdır (Çelik, 2007:131). Podsakoff vd.(1990) vicdanlık boyutu davranışlarının asli görevlerine ait çalışma saatinde görev tanımları dışında başka bir faaliyetle zaman harcanmaması, örgütün çalışma prensiplerine ve düzenlemelerine bağlı kalma gibi davranışları içerdiğini ifadeetmektedir (Podsakoff vd., 1990:524; akt. Nohut, 2016:44).

Vicdanlılık davranışı, hedef ve performans odaklı davranışlar sergilenmesini sağlamaktadır. İş görenler, kendi iş performansını temel alarak bu davranışları sergilemektedirler (Gök, 2007:14). Çalışanlar, yapmaları gerekenden daha fazlasını yaparak vicdanlılık davranışını gerçekleştirmektedirler. Bu davranışlarla çalışanlar kendileri için bir disiplin oluşturarak çalışmış olurlar. Bu şekilde, sadece çalışma arkadaşı için ve kendisi için değil örgütün tamamı için fayda sağlamış olan bir davranış olacaktır. Özgecilik alt boyutu ise, sorun ortaya çıktıktan sonra çözüm bulma arayışı şeklinde meydan gelmektedir. Vicdanlılık davranışında, organizasyondaki iş bölümüne dayanan bir boyut olarak karşılaşılmakta, çalışanlar arasında sürekli bilgi aktarma ve hatırlatma şeklinde tezahür edilmektedir (İplik, 2015:63).

Nezaket Davranışı: ÖVD alt boyutu olan nezaket davranışına Organ 1988'de yayınladığı Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome kitabında değinmiştir. Nezaket davranışı, çalışanların örgüt içerisinde birlikte

çalışmaları ve yapılan işlerden karşılıklı etkilenmeleri sebebiyle birbirilerine karşı pozitif davranış sergilemeleri olarak da ifade edilmektedir. Bu şekli ile nezaket boyutu, özgecilik boyutundan zor ayrılan bir boyut olmaktadır. Özgecilik ile nezaket arasındaki en belirgin fark ise ilgili davranışın gerçekleşme zamanıdır. Lo ve Ramayah(2009)'a göre nezaket davranışı, bir çalışanın diğer iş görenlerin moralleri bozulduğunda ve mesleki gelişimleri konusunda cesaretleri kırıldığında destek veren veya cesaretlendiren kişilerin davranışları olarak tanımlanmaktadır (Lo ve Ramayah, 2009: 48-49; akt. Örucü vd., 2020:201).

Nezaket davranışı, çalışanların işletmede çıkması muhtemel sorunları önlemeye yönelik bilinçli davranışları olarak ifade edilmektedir (Demirel vd., 2012:6). Nezaket davranışına bilgi alışverişi, hatırlatma, danışma ve önceden haber etme gibi davranışlar örnek olarak verilebilmektedir (Karaman ve Aylan, 2012:40). Nezaket davranışı, iş görenler arasında iletişimin güçlü olduğu çalışanların birbirlerine karşı olan davranışlarıdır. Nezaket davranışı, iş görenlerin birbirlerinin fikir ve söylemlerine saygılı olması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Kaya, 2013:280).

Organ (1988)'e göre nezaket davranışının boyutu içinde tanımlanan davranışlar, tahmin edilen sorunun oluşmasına geçit vermeden veya ortaya çıkacak sorunların vereceği hasarın etkilerini düşürmek amacıyla önceden elle tutulur adımlar atmaya gerektirmektedir (Organ, 1988:12; akt. Özen İşbaşı, 2000:29).

Sivil Erdem Davranışı: Sivil erdem davranışı, örgüt aidiyetinin yüksek olduğu durumu göstermektedir (Demirel vd., 2012:6). Çalışanların, iş yerinin yönetimine gönüllü olarak katılması ile aktif bir şekilde sorunların çıkması engellenmeye çalışılmaktadır. Bundan dolayı sivil erdem Van Dyne vd.(1994) tarafından örgütün politik yaşamına aktif bir şekilde katılma olarak da tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 1994: 794). Örgüt tarafından düzenlenen toplantılara, mecburi olmadığı halde, aktif ve istekli olarak katılan çalışanlar bu davranışlarıyla, örgüt içerisinde meydana gelecek değişikliklere daha kısa sürede uyum sağlama isteklerini göstermektedir.

Sivil erdem alt boyutunu taşıyan iş görenler, örgütün gelişim fırsatları, pazar payının yükseltilmesi, rekabet avantajının artırılması ve örgütün gelişimine politik olarak sürekli destek verme eğiliminde olmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018:284). Yeşilyurt ve Koçak(2014)'a göre ise sivil erdem örgüt üyelerinin işletme içinde düşüncelerini ifade etmesi, kararlara katılım sağlamaları gibi davranışların sergilenmesidir (Polat Dede, 2019:296). Sivil erdem, çalışanlar tarafından örgütün

politik yaşamına olan yapıcı müdahalelerden oluşmaktadır (Çetin, 2011:20). Sivil erdem davranışı boyutunun, çalışanların kendilerini sorumlu hissetmeleri neticesinde gerçekleşen bir davranış boyutu olduğu söylenebilmektedir.

Sportmenlik / Gönüllülük / Centilmenlik: Organ'a göre sportmenlik davranışı, çalışanların işin zorluklarına ve olumsuzluklarına karşı bir isyan içinde olmaması olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2013:280). Centilmenlik, çalışanlar arasında çatışma ortamının ortadan kaldırılması olarak ifade edilmektedir. Podsakoff vd. (2000), centilmenliği çalışanların ve örgüt içerisindeki bireylerin kendi aralarında sürtüşmeye neden olabilecek negatif hareketlerden kaçınmaları şeklinde ifade etmiştir (Podsakoff vd., 2000:515; akt. İplik, 2015:61). Centilmenlik, sağduyulu olmak, örgütün karşılaştığı sorun ya da engeli samimiyetle ve nazik bir yöntemle çözmeye odaklanmak anlamına gelmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:284). Özdevecioğlu(2003)'na göre centilmenlik, çalışanların iş yerindeki ağır yük ve rahatsızlıklara karşı göğüs germeye hevesli olması, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile bu olumsuzluğu kapatacak olumlu davranışların ifa edilmesidir (Özdevecioğlu, 2003:121). Centilmenlik davranışı, çalışanların olumsuz bir durumu şirket için pozitif hale getirmeye çalışarak örgüt çıkarının artırılması amacıyla yaptıkları davranışlardır.

Lo ve Ramayah(2009) centilmenliği, çalışanların gereksiz yere gerginliğe sebebiyet verecek davranışlardan kaçınması olarak tanımlamaktadır (Lo ve Ramayah, 2009:48-49; akt. Örucü vd., 2020:201). Sportmenlik, iş görenlerin iş yerinde tatsızlığa neden olabilecek davranışlardan imtina etmeleri, çok şikâyet etmekten kaçınmaları ve karşılıklı anlayışlı davranmaları olarak tanımlanmaktadır (Yücel, 2006:10). Çalışanların, örgütün amaçlarına veya kişilerin asli görevlerine engel teşkil edecek davranışlardan kaçınması centilmenlik davranışını benimsediklerini göstermektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN ETMENLER

Podsakoff vd.(2000)'ne göre örgütsel vatandaşlık davranışına bireyin özellikleri, işin özellikleri, lider ve örgüt özellikleri etki etmektedir (Podsakoff vd., 2000:526; akt. Öztürk, 2020:68). ÖVD'ye etkileyen etmenler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Bireysel Özellikler: Çalışanların ruhsal durumları işyerinde sergiledikleri davranışları etkilemektedir. Ruhsal yönden kendini iyi hisseden bir birey, çalışma arkadaşlarına yardımda bulunmak isteyerek, örgüt problemlerine çözüm üretmeye

istekli davranışlarda bulunmaktadır (Erok, 2018:35). Kişinin kötümser olması, iç motivasyonun düşük olmasına sebebiyet verecek ve yapılan faaliyetin iyi gitmeyeceğine olan inancı yüksek olacaktır (Kaplan, 2011:49).

Dick vd.(2006)'e göre, çalıştığı kurumla özdeşim kurmuş bireylerde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmektedir (Avcı, 2016:5379). Buna göre iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüklerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilecekleri söylenebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bireysel etmenlere kişilerin duyarlılıkları da dâhil edilebilir. Smith vd.(1983)'e göre, kişinin olaylara ve kişilere karşı olan tavırları ve duyarlılığı bireyin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir (Yücel, 2006:11). Erdoğan(1994), kişinin işine gösterdiği özen ve tutumun da örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceğini belirtmektedir (Erdoğan, 1994:231; akt. Kaplan, 2011:49). İş görenlerin işine olan bağlılığı ve işinde elde edeceği başarıya göre de örgütsel vatandaşlık davranışı değişmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, kurumlarına daha fazla faydalı olmakta ve görev tanımlarının ilerisinde davranış sergilemektedirler (Avcı, 2017:66; Çetin, 2011:186).

İş Özellikleri: Ay(2007)'a göre, bireyin çalışmasının örgüt içi performansına etkisini anlaması bağlılık ve sorumluluk duygusu oluşturarak ÖVD gerçekleştirilmesini sağlar (Ay, 2007:40; akt. Aksoy, 2010:64). İş yerindeki sorumluluklar ve işin yapısı davranışlar üzerinde etkilidir. İş görenler kendi çalışma stillerini belirleyebilirse iş yerinde daha özgür bir hareket alanı olacağından dolayı işyerine olan bağlılık artar (Çelikleş, 2019:70).

İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını mesleki statüleri de belirlemektedir. Çalışanların örgüt içerisindeki statüleri yükseldikçe iş yerine olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (Gürbüz, 2007:64). Çalışanların bağlılık düzeyleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği sonucuna varılmıştır (Çetin, 2011:153).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini etkileyen unsurlardan biri de iş görenin görevidir. Çalışanların konfor alanlarının istemi veya talebi dışında değiştirilmesi durumunda, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi gerçekleşmemektedir. Podsakoff vd. (2000), çalışana çekici ve anlamlı gelen asli görevler, sorumlulukları bulunan iş ortamı ve kişisel kontrole izin verilen bir yönetim

sisteminin, iş görene örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini teşvik ettiğini ileri sürmektedir (Podsakoff vd., 2000:513; akt. Çelikel, 2021:39).

Örgütsel Özellikler: ÖVD'ye etki eden etmenlerin bir kısmı örgütün içyapısından ve işleyişinden kaynaklanan özelliklerdir. Bunları; örgüte bağlılık, örgütsel adalet, örgütün özellikleri, örgütsel vizyon, örgüt içerisinde alınan kararlara katılım ve kişi-örgüt bütünleşmesi şeklinde saymak mümkündür.

Örgütsel bağlılık, örgüte olan kimlik bağının daha güçlü bir şekilde olmasıdır (Aksoy, 2010:59). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece örgüte değil örgütün amaçlarına ve hedeflerine olan bağlılık önem arz etmektedir. Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık ile ÖVD boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur (Dilek, 2005:98-100).

Örgütsel adalet, genel olarak örgütün bütün proseslerinde iş görenler arasında eşitlikçi davranışların ve politikaların olduğunu ifade etmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018:289). Çalışanlar arasında adalet kavramının eşit bir şekilde dağılması örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini sağlamaktadır. İş görenler açısından örgütsel adalet algısının, ÖVD'nin alt boyutları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Dilek, 2005:96).

Örgütsel vizyon kapsamında örgüt tarafından arzulanan ve iş görenler tarafından benimsenen amaçların örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi küçümsenmemelidir. Atalay(2005)'a göre, iş görenlerin bir vizyona adapte olduğunu hissettiğinde daha fazla motive oldukları görülmektedir (Atalay, 2005:32). Bu durum ÖVD'ye büyük oranda etki etmektedir.

Örgütsel özelliklerden örgütün çalışanlara bakış açısı da çalışanların davranışlarına etki etmektedir. Van Dyne vd.(1994)'e göre iş görenler, örgütlerinin kaliteli ürün ve hizmetlere değer verdiklerini düşünürlerse, yüksek kaliteyi elde edecek davranışları daha çok gerçekleştireceklerdir (Van Dyne vd., 1994: 791; akt. Aksoy, 2010:62).

Örgüt kültürü ve örgüt yapıları, çalışanların ÖVD sergilemelerinde belirleyici olmaktadır. Örgüt içi hiyerarşinin az olduğu ve grup içi ilişkilerin güçlü olduğu örgütlerde ÖVD sergilenmektedir (İplik, 2015:34).

Lider: Liderlik kavramının saf hali, kendisini izleyen veya takip eden kişilerin hareket etmeye teşvik edilmesi ve kişinin kendi bilgi ve becerilerini kullanmasının teşvik edilmesidir (Yılmaz ve Ceylan, 2011:282). Kamer(2001)'e göre, lider

desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkarması karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır (Kamer, 2001:20; akt. Aksoy, 2010:65). Bu durum üstlerin davranışlarının neden, astların davranışlarının da sonuç olması şeklinde açıklanabilmektedir.

ÖVD'nin sergilenmesine ilişkin daha önce yapılan araştırma sonuçları, çalışanların işten ayrılma olasılıklarının önemine ilişkin iddiaları güçlendirir. Örneğin: Çin'de yapılan bir araştırma sonucunda düşük ÖVD sergileyen çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Chen vd, 1998). Çalışanların işten ayrılma olasılıklarının gerçekleşmesi, iş yeri için maliyet artışı olarak meydana gelmektedir. İşletmelerin daha fazla kâr elde etmesi için de maliyetlerin düşürülmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgüt içi politikalar ve uygulamalar neticesinde çalışanların örgütsel sessizlik durumunda olmaları örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmemesi sonucunu doğurur (Korkmaz ve Aydemir, 2015:162). Çalışanlardan beklenen ÖVD'nin gerçekleşmesi için örgütsel sessizlik durumuna geçmemeleri, örgüt için alınan kararlara uyum göstermeleri, asli görevlerinin yanı sıra düzenlenen etkinliklere katılmaları ve iş yeri için ekstra rol davranışlarını gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Erok, 2018: 104-105). İş görenlerin, örgüt için daha fazla çalışması ve çalışan-işveren memnuniyetinin sağlanması için örgüt içinde daha aktif şekilde sorumluluk alması gerektiği düşünülmektedir.

Gürbüz(2007)'e göre, çalışanların iş tatmini ve adalet algıları ÖVD'yi etkilemektedir (Gürbüz, 2007:223). İş yerinde adaletli davranıldığının anlaşılması durumunda çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. İş yerinde adalet algısının olması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini tetiklemektedir. Örgüt içinde adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenler için iş tatmini düzeyini de etkilemektedir. Örgüt içinde adaletli davranıldığını hisseden çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği sonucuna varılmaktadır (Dilek, 2005:96). İş yerinde amirlerin ve yöneticilerin adaletli davrandığının çalışanlar tarafından anlaşılması şartı altında, iş görenlerin ÖVD düzeylerinin artması beklenmektedir. Çalışanlar arasında iş tatmininin yüksek olması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini beraberinde getirecektir (Mete, 2018:172).

Kaplan(2011) tarafından Konya’da yapılan araştırmaya göre, iş tatmininde meydana gelen bir birimlik değişim nezaket davranışında %7.4 oranında değişim sağlamaktadır, aynı şekilde bir birimlik değişiklik özgecilik boyutunda da %9,1 oranında değişim sağlamaktadır. İş tatmini vicdanlılıktaki değişimin %13.4’ünü, centilmenlikteki değişimin için %10.3’ünü ve sivil erdemdeki değişimin ise %11.4’ünü açıklamaktadır (Kaplan, 2011:255-259). İş tatmini düzeyinde meydana gelen değişimin yönüne göre örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu veya olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmek gerekmektedir. İş görenlerde iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini beraberinde getirmesi beklenmektedir.

Timuroğlu ve Çokgören(2019) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, örgütsel güven ve ÖVD arasında zayıf ama pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin örgüt içinde iş arkadaşlarına ve iş yerine olan güveni arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının sergilendiği ifade edilmektedir.

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kabul görmüş teoriler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Sosyal Değişim Teorisi: Sosyal değişim teorisinin asıl amacı sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırma durumudur. Ekonomik değişimler, sözleşmeler üzerine kurulmaktadır. Sosyal değişimler, örgüt üyelerinin sorumlu oldukları görevlerini uzun yıllar boyunca eksiksiz bir şekilde yerine getirmek için diğer bireylere güven vermesi ile oluşmaktadır (Erer, 2014:42).

Sosyal değişim teorisinin temelinde aslında karşılıklı yarar ilişkisi şeklinde bir görüş ileri sürülebilir. Karşılıklı yarar ilişkisinde kapı komşular iyiliklerini, çocuklar oyuncaklarını, iş görenler desteklerini, siyasetçiler karşılıklı ödünlerini takas ederler (Bulunuz, 2019:8). Bunun temelinde de, yapılan iyiliğin daha sonra başka bir iyilikle veya kâr elde ederek geri gelmesi düşüncesi yatmaktadır. Örgüt, çalışana değer verip onun beklentilerini karşıladığı süre boyunca iş gören örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla ÖVD sergileyecektir (İplik, 2015:42). Sosyal değişimin gerçekleşmesi karşıdaki bireyin sosyal değişime verdiği tepkiye bağlıdır.

Lider-Üye Değişimi Teorisi: Bu teoride, lider üye arasında birebir ilişkiye odaklanmaktadır. Örgüt üyelerinden kendisine yakın olanları seçerek kendilerine daha fazla görev ve sorumluluk veren liderler ve üyelerin davranışlarını konu alan bir teoridir. Lider-üye etkileşimi ile her bir çalışan ile lider arasında öznel bir iletişim biçimi ortaya çıkmaktadır. Teorinin işleyiş süreci, lider ile üyenin ilk teması, liderin bu temas sonrası takipçiye görev tanımı yapması ve yeni görev dağılımı sonrası takipçinin tutumlarını içeren niteliktedir (Kesgin, 2019:25).

Liden ve Masyln(1998) tarafından bu teori lider ve takipçinin ortak amaçlar doğrultusunda eşgüdümlü çalıştıklarının bilincine sahip olmalarını belirten kavram - katkı- olarak kabul edilmektedir. Lider ve takipçinin ortak hedef, karakter yapısı ve örgütsel faaliyetler dâhil tüm konularda, birbirlerine kesin desteklerini belirten ise - bağlılık- olarak tanımlanmaktadır. Takipçinin liderin tutum, davranış ve görev vermesi, takipçinin sadakat, güven ve bağlılığı sonucu görevi yerine getirme kapasitesinin değerlendirildiği -farklı görevlerin- sonuçların değerlemesidir (Liden ve Maslyn, 1998:45-46; akt. Kesgin, 2019:25). Liderlik davranışı, bireysel farklılıklar üzerine kurulmaktadır (İplik, 2015:43).

Bekleyiş Teorisi: Bekleyiş teorisi Victor Vrom tarafından geliştirildikten sonra Lawyer ve Porter tarafından ilaveler yapılarak, iş görenlerin sergiledikleri hal ve hareketlerini talep ettikleri mükâfata veya amaca istinaden kararlaştırmaları, teorinin ana fikrini oluşturmaktadır (Bulunuz, 2019:11). İş görenlerin davranışlarının, iş yerinden olan beklentileri veya normal hayatlarında yapmak istediklerine paralel bir şekilde gerçekleştiği yönündedir. Çalışanların amaçları yükseldikçe örgütsel davranışlarının derecesinin arttığını söylemek mümkündür.

Karşılıklı Norm Teorisi: Bu teorinin Sosyal Mübadele/Değişim teorisi ile benzerlikleri vardır. Karşılıklı norm teorisi kişiler arası etkileşimlerde, bireylerin kendilerine yardım eden bireylere karşı yardım etme davranışında bulunmak istemelerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Evrensel bir ilke olan karşılıklılık normunun koşulu ise, başkaları tarafından bir fayda sağlanması ve bu faydaya bağlı olarak karşı tarafa yarar sağlanması amacının olmasıdır (Erok, 2018:19). Karşılıklı norm teorisinin temelinde minnet duygusu yer almaktadır. Bu minnet duygusu sonucunda kişiler arasında karşılıklı yarar davranışları olduğu düşünülmektedir.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ VE ÖNEMİ

Örgüt kültürü, örgüt yaşamı içerisinde olması gerekenleri ve yükümlülükleri belirterek örgüt için önemli olan davranışları biçimlendirmektedir (Çetin vd., 2012:202; Veiga, Lubatkin, Calori vd., 2000:541). Böylece örgüt kültürünü oluşturan öğeler, örgüt içerisinde kimi davranışların sergilenip sergilenmeyeceğini belirlemektedir. Endonezya'nın Jakarta(Cakarta) şehrinde 2019 yılında yapılan bir araştırmaya göre örgüt kültürü kurucuları tarafından çalışanlar arasında örgüt kültürünün tüm unsurlarının tamamlanması ile beraber çalışanların ÖVD sergiledikleri tespit edilmiştir (Arumi vd., 2019).

Yoğun rekabet şartlarının hâkim olduğu pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için başarı elde edilmesi önemli bir unsurdur (Öztürk, 2020:82). Örgüt için başarının anahtarı ise şirket hedeflerini ve amaçlarını özümsemiş çalışanların davranışlarının şirkete avantaj sağlayacak şekilde sergilenmesi olarak ifade edilmektedir (Çetin vd., 2012:202). Çalışanların biçimsel rollerinin dışında da örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik gönüllü davranış sergilemesi, örgüt için rekabet avantajı sağlaması beklenmektedir. Gönüllülük ve ÖVD ortak özellikler taşır, organizasyon ve organizasyon içerisinde yer alanlar için fayda sağlayan, planlı ve isteğe bağlı davranışları içerir (Finklestein ve Penner, 2004:384). ÖVD, iş görenlerin gönüllü olarak örgüt içinde davranış sergilemeleri ve kendilerine verilen görevin dışında hem çalışma arkadaşlarına destek olmaları hem de kendi işini daha iyi yapması ile gerçekleşmektedir.

Örgüt içerisinde yaşanacak çatışma ortamlarının engellenmesi için örgüt kültürüne uygun örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının örgüt ile bütünleşmesi ve çalışan davranışlarının şirket hedeflerine uygun bir şekilde gerçekleşmesi için çalışanların teşvik edilmesine yönelik uygulamaların devreye alınması gerekmektedir (Yang vd., 2020:8; Kalkan, 2013:156). Çalışanlara rasyonel görevler ve sorumluluklarla kültürel desteklerin verildiği işletmelerde çalışanların örgütü destekleyici davranışları sergilediği beklentisini destekleyen çalışmalar olmuştur(Jeon, 2018).

Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak örgüt kültürü kabul edilmektedir (Kalkan, 2013:127). Örgüt kültürünün örgüt üyelerince benimsenmesi çalışanların ÖVD sergilemesine etki etmektedir (Gök, 2007:46). Güçlü bir yapıya

sahip örgüt kültürü, örgütü ve diğer unsurları bir arada tutarak, örgüt içerisinde ortak değerler oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde sosyal ilişkilerin oluşması ile çalışanların ÖVD sergileyeceği kabul edilmektedir.

Güçlü örgüt kültürünün kurulduğu işletmelerde örgüt içerisinde olumlu sosyal ilişkiler oluşmaktadır (Samancı, 2006:45). Olumlu sosyal ilişkilerin oluşması durumunda çalışanlar arasında yardımlaşma, örgüt yararına çalışma, örgüt içinde sorumluluk alma ve adanmışlık davranışları gibi davranışlar sergilenmektedir. Lockhart vd.(2019)'nin yaptıkları çalışma sonucunda göre örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ulusal kültürün de ÖVD üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ulaşılan bir diğer sonuçtur. Ulusal kültürlerin de birbirleriyle olan ilişkilerinde inceliği ve kibarlığı takdir etmeyi öğrenen iş görenler daha verimli ve dengeli bir çalışma hayatı yaratmaktadır (Ouchi, 1989:12).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI: ULUSAL VE ULUSLARARASI İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR ANALİZ

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca benimsenen değerler, normlar ve kurallar bütününden oluşmaktadır. Örgüt kültürüne ait herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanım bulunmamaktadır (Robins ve Judge, 2010:513). Araştırmacılar genel olarak, birbirine benzer tanımlar yapmışlardır. Örgüt yöneticileri tarafından örgütün kuruluşundan itibaren oluşan örgüt kültürü üzerinden, çalışanların örgüt hedeflerine ve amaçlarına uygun davranışlarının arttırılmasına yönelik politikalar oluşturulmaktadır. Örgüt kültürü, birey davranışları üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarını şekillendiren etmenlerin başında gelmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların rol ötesi olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:118; Tecimen ve Öztürk, 2017:1567). Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmemesi durumunda işletme içerisinde herhangi bir ceza uygulaması gerçekleşmemektedir. ÖVD, çalışanların bir beklenti içine girmeden gerçekleştirdikleri ve örgütün yararına olan davranışlar bütünüdür.

Bu çalışma ile TRC3 Bölgesinde örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi üzerindeki etkisini incelemek üzere genel olarak şu iki soruya cevap aranacaktır: “Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi var mı?” ve “Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ulusal ve uluslararası işletme çalışanları arasında farklı mıdır?”.

İşletmelerde hâkim örgüt kültürlerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde farklı olması beklenmektedir. Ulusal ve uluslararası işletmelerin çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün çalışanların ÖVD sergilemesinde farklılaşacağı düşünülmektedir. İşletmelerin rekabet süreci ve işletmelerin tabi olduğu proseslerin farklı olduğu tahmin edilmektedir. Çelik(2007) tarafından yapılan çalışmada farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarında algılanan örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birkaç boyutu arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Çelik(2007) tarafından oluşturulan fark soruları çalışmaya uyarlanmıştır. Bundan dolayı çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ulusal ve uluslararası firmalar arasında farklı olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, fark sorularını biraz daha detaylandırarak aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

Araştırma sorusu 1: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları güç kültürü arasında fark var mıdır?

Araştırma sorusu 2: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları başarı kültürü arasında fark var mıdır?

Araştırma sorusu 3: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları destek kültürü arasında fark var mıdır?

Ulusal işletmeler, uluslararası işletmelere göre daha küçük çapta faaliyet göstermekte, dolayısıyla daha küçük ölçekli olmakta ve çalışan sayısı da buna göre daha az olmaktadır. Bu durumun ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının kurumlarına yönelik farklı düzeyde sorumluluk hissetmelerine neden olabileceği ve bunun sonucunda daha farklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri beklenmektedir. Demiröz(2014) tarafından yapılan çalışmada eğitim alanında faaliyet gösteren işletmede öğretmen ve yöneticilerin algıladıkları örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birkaç boyutu arasında bir farklılık tespit edilmiştir. Demiröz(2007) tarafından oluşturulan fark soruları çalışmaya uyarlanmıştır. Bundan dolayı çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ulusal ve uluslararası firmalar arasında farklı olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple, fark sorularını biraz daha detaylandırarak aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

Araştırma sorusu 4: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında diğerkâmlık davranışı açısından fark var mıdır?

Araştırma sorusu 5: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında vicdanlılık davranışı açısından fark var mıdır?

Araştırma sorusu 6: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında nezaket davranışı açısından fark var mıdır?

Araştırma sorusu 7: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında centilmenlik davranışı açısından fark var mıdır?

Araştırma sorusu 8: Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında sivil erdem davranışı açısından fark var mıdır?

3.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Koşar ve Yalçınkaya(2013) tarafından İzmir merkez ilçelerinde yapılan çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve örgüt kültürünün bu ilişkide kısmi bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışılan kurumda güven düzeyi arttıkça çalışanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün de aynı şekilde ÖVD artışına etki yaptığı sonucuna da varılmıştır. Örgüt içerisinde örgüt kültürü düzeyinin artması ile kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının arttığı ifade edilmiştir. Kendiriligil(2006) tarafından yapılan çalışmada esnek bir yapıya sahip örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin arttığı ancak esnek yapılardan uzak örgütlerde ise örgütsel vatandaşlık davranışların sergilenmediği saptanmıştır. Sürekli bir değişim ve gelişim yaşayan örgütlerde, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt ve kişi yararını arttırdığı tespit edilmiştir. Değişme ve gelişmeye kapalı örgüt kültürü yapılarına sahip işletmelerde ise kültürün negatif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe paylaşımlarını, büyük ölçüde yenilik getirmeyi, örgütsel öğrenmenin sağlanmasını, yeni yöntemlerin ve önerilerin desteklenmesini sürekli canlı tutan örgütlerde uyum kültürünün ön plana çıkması ile iş görenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak gördüğü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edildiği tespit edilmiştir.

Şimşek(2019) tarafından yapılan analizde örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Erdem(2009) tarafından yapılan

çalışmada, örgüt kültürü ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Türk Telekom'da çalışanlardan toplanan veri üzerinde bir analiz yapılmıştır. ÖK ve ÖVD arasında pozitif yönde %27 oranında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sökmen vd.(2017) tarafından Ankara'da faaliyet gösteren bir bakanlığa bağlı bir dairede görev alan 196 kamu personeli üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; örgüt kültürünün algılanan seviyesinin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve zayıf etkilediği tespit edilmiştir. Avcı(2016) tarafından İstanbul ili Üsküdar ilçesinde MEB'de özel ve kamu okullarında faaliyet gösteren okullara bağlı çalışan 4813 öğretmenden toplanan veri analiz edilmiştir. Yapılan analizde, ankete katılanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgüt kültürü arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütün benimsediği örgüt kültürünün öğretmenlerin davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Genel ve İyigün (2020)'ün Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışan 352 kişi üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, örgüt kültürünün ÖVD üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Demirel vd.(2012) tarafından Adana'da polyester, elyaf ve flament üretiminde faaliyet gösteren bir işletmede yapılan çalışmada ÖK boyutları ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmaya göre örgüt kültürü tamamen örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamaktadır. İş görenlerin örgüt kültürünü algılama düzeylerinin ÖVD'yi doğrudan etkilediği ifade edilmiştir. İpek ve Saklı(2012) tarafından örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışmada, örgüt kültürü ile ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Rath(2012) tarafından bankacılık, bilgi teknolojileri ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde 344 kişiyle yapılan çalışmada örgüt kültürü ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yaseen vd.(2015)'nin Pakistan'da yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre örgüt kültürünün çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir.

Nohut(2016) tarafından yapılan, Mısır ve Türkiye'deki işletmelerin dahil edildiği, çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu elde edilmiştir. Nezaket davranışı ile örgütsel destek kültürü arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki, vicdanlılık ve örgütsel destek arasında

pozitif yönlü düşük ilişki, sivil erdem ve örgütsel destek arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Çelik(2007) tarafından yapılan çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Örgüt kültürü, çalışanların gösterdiği vicdanlılık davranışını %95,7, nezaket davranışı %87,8, sivil erdem davranışını %87,2 ve centilmenlik davranışını %90,1 oranlarında açıklamaktadır. Çalışma sonucunda genel olarak örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Randhawa ve Kaur(2015) tarafından Hindistan'ın Pencap bölgesinde rastgele seçilen 10 firmanın çalışanları arasında yapılan çalışmanın sonuçlarına göre destekleyici bir ortamda çalışanların daha fazla ÖVD sergilediği tespit edilmiştir. Ghashghaenia ve Hafezi (2015)'nin, İran İslami Azad Üniversitesi'nde görev alan 351 kişilik çalışan grubu üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre örgüt kültürü birleşenleri ile ÖVD arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kar ve Tewari(1999) tarafından Doğu Hindistan'da iki üretim tesisinde çalışan 400 iş gören üzerinde çalışma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgüt kültürü bileşenlerinin tümü ÖVD ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Araştırma sonuçları, yapıcı ve destekleyici davranışların sivil erdemi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgüt kuralları, destekleyici örgüt, örgüt içi çatışmayı önleyen bir yapı ve bireysel kontrol mekanizmalarının da nezaketi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çetin (2011) tarafından özel bir bankanın İstanbul şubelerinde yapılan çalışmada ele alınan örgüt kültürü boyutlarından kuralcılık boyutu ile ÖVD arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca açıklık kültür boyutu ile ÖVD'nin diğerkâmlık boyutu arasında ve klan kültürü boyutuyla nezaket arasında da ilişki bulunamamıştır. Khan ve Rashid (2012) tarafından bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür tiplerinin örgüt içi vatandaşlık davranışına etkisi araştırılmıştır. Örgüt kültürüne uyum sağlanması ile iş yerine olan bağlılık artmış ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış gösterdiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık arasında dolaylı bir ilişki tespit edilmiştir.

Nurhidayah ve Nurhattati (2017) tarafından yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel performansın da ÖVD için önem arz eden bir parametre olması sebebiyle örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir.

Böylelikle, örgüt kültürü güçlendiğinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da artışa geçmektedir. Ayrıca araştırmada çalışma ortamının da örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki ettiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, çalışılan ortamın örgüt hedeflerine ve çalışma misyonuna ne kadar uygun olması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Çalışma ortamı hem yöneticiler/idarecilerle olan iletişimi hem de çalışanların kendi aralarındaki iletişimini etkilemektedir.

Badawy vd. (2011)'nin yaptıkları çalışmada Mısır'dan 127 MBA adayı ve Meksika'dan 116 kişi anket çalışmasına katılmıştır. Çalışanlar arasında örgüt kültürü, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında fikirlerinin belirtilmesi talep edilmiştir. Çalışmada ÖK hiyerarşi, klan, adhokrasi ve pazar boyutları ile incelenmiştir. ÖK'nin boyutlarının ÖVD ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde ÖK ve ÖVD arasında herhangi bir ilişkiye rastlamayan çalışmalar da mevcuttur. Moorman ve Blakely (1995) tarafından finansal hizmet sunan bir firmada yapılan çalışmada kolektivizmin bireysel boyutları ile ÖVD boyutları arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Jiang ve Fu(2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda, ÖK'nin ÖVD üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Örgüt içerisinde, çalışanlar ve idareciler arasında bürokrasiyi önemseyen bir güç olmasının ÖVD'yi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bu kapsamda, bu tez çalışmasında literatürde yer alan yukarıdaki araştırma sonuçlarına dayanarak örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı beklenmektedir. Her iki değişkenin de alt boyutları göz önünde bulundurularak, beklenen etki hipotezleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

H1a: Güç kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H1b: Başarı kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H1c: Destek kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H2a: Güç kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H2b: Başarı kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H2c: Destek kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H3a: Güç kültürünün, nezaket üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H3b: Başarı kültürünün, nezaket üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

- H3c: Destek kültürünün, nezaket üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H4a: Güç kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H4b: Başarı kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H4c: Destek kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H5a: Güç kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H5b: Başarı kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır
- H5c: Destek kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri iş gören, sermaye, girişimci, bilgi ve teknoloji gibi birden fazla faktöre bağlıdır. Bu faktörlerden iş görenin örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini anlamaya ve açıklamaya yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranış kavramlarının ulusal ve uluslararası işletme çalışanları bakımından farklı olup olmadığı analiz edilecektir. İşletmenin amaçlarına uygun bir şekilde oluşan örgüt kültürünün iş görenlerin gönüllü davranışları olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne yönde etkilediği ele alınarak çalışma gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın amacı, farklı faaliyet alanlarına sahip işletme çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmektir. Bu kapsamda araştırmada öncelikle işletme çalışanlarının örgüt kültürü algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada, daha sonra ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletme çalışanları ile uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletme çalışanları arasında söz konusu değişkenler açısından bir fark olup olmadığı araştırılacaktır.

İşletmenin hedeflerine ulaşması örgüt kültürü ve çalışanların davranışları gibi birden fazla etmene bağlıdır. Araştırmanın amacı örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı dışında kalan değişkenler sabit kalacak şekilde, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini ortaya koymak, ayrıca iş görenlerin ÖVD düzeylerinin yüksek tutulmasına yönelik uygun örgüt kültürü konusunda önerilerde bulunmaktadır. Çalışan davranışlarının olumlu olması ve işletmenin başarılı ve verimli çalışmasını sağlaması beklenmektedir. Firmaların başarılı olması sonucunda makro düzeyde bölgenin ve ülkenin de kazanım elde edeceği düşünülmektedir.

Araştırma çerçevesinde TRC3(Mardin TRC31, Batman TRC32, Şırnak TRC33 ve Siirt TRC34) bölgesinde ulusal ve uluslararası firma çalışanlarının sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü değişkeniyle incelenmesi araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu bölgelerde söz konusu değişkenlerle inceleme yapılan farklı bir çalışmanın bulunmaması da araştırmanın önemini artırmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki frekans dağılımlarının anlaşılması için veri toplama aracı olarak sosyal bilimlerde araştırmalarda nicel olarak en sık kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır (Şimşek, 2018:23).Anket formunun birinci kısmında demografik faktörlere ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci kısmında örgüt kültürünü ölçmek için İpek (1999) tarafından geliştirilen ve İra ve Şahin (2011) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak 22 ifadeye indirgenen ölçek; örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen 19 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği güç, başarı ve destek boyutu olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise diğerkâmlık (özgecilik-altruizm), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Hazırlanan anket için ön çalışma kapsamında eğitim düzeyi düşük çalışanlardan başlanmak üzere 25 kişilik bir çalışan grubu ile pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonucuna göre, soruların anlaşılır olmasına bakılarak anketteki ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır.

Çalışmada nicel kullanılması sebebiyle araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inanılan evreni amaçlı(kasti) örneklem yönetimi ile TRC3 bölgesi seçilmiştir (Baltacı,2018:266; Aydın, 2007:47; Şimşek, 2012:90; Kaya, 2008:128; Yabacı, 2020:51). Amaçlı(kasti) örneklem, araştırmacının kendi hedefi doğrultusunda araştırma evreninden seçim yaparak araştırma evreninin belirlenmesidir (Şimşek, 2012:121; Baltacı, 2018:236). Türkiye İstatistik Bölge Birimleri Sınıflandırması(Türkiye İBBS)'na göre TRC3 sınıfında yel alan Şırnak, Siirt, Mardin ve Batman illerinden anket katılımcıları seçilmiştir: İlk olarak TRC3 bölgesinde uluslararası alanda ve ulusal alanda faaliyet gösteren 25 işletmenin yöneticileri ve idarecileri ile iletişime geçilmiştir. Bu işletmelerin 5 tanesine posta yoluyla anketler ulaştırılmıştır. Çalışmanın Covid-19 Pandemisine denk gelmesi

sebebiyle önceden hazırlanan anketler yerine çevrimiçi anketler hazırlanmıştır ve söz konusu evrendeki 20 adet firmanın çalışanlarına iletilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket veri analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Geri dönüş sağlayan toplam çalışan sayısı 125'tir. Matbu olarak doldurulup ulaşan anketlerden eksik veya hatalı doldurulan 11 tanesi çalışma dışında bırakılmıştır. Bu nedenle sadece 114 anket analize dâhil edilebilmiştir.

Çalışma kapsamında örgüt kültürünün her bir boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu üzerindeki etkisini tespit etmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. Basit regresyon analizleri sonucunda tezin konusu kapsamında oluşturulmuş olan hipotezlerin desteklenme durumları belirlenmiştir. Ulusal alanda faaliyet gösteren işletme çalışanları ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme iş görenleri arasında söz konusu değişkenler açısından bir fark olup olmadığını tespit edebilmek için parametrik bir karşılaştırma testi olan Bağımsız Gruplar T-Testi uygulanmıştır. Bağımsız Gruplar T-Testi sonucunda tezin konusu kapsamında oluşturulmuş olan araştırma soruları cevaplandırılmıştır.

3.4. BULGULAR

Çalışma kapsamında, katılımcılardan cinsiyet, eğitim, yaş, medeni hal ve firmadaki çalışma sürelerini yazmaları istenmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 32, görev süresi 4 yıldır. Katılımcıların 30'u kadın ve 84'ü erkektir. Ankete katılanları 2'si ilkokul, 3'ü ortaöğretim, 45'i lise, 21'i ön lisans, 38'i lisans ve 5'i yüksek lisan düzeyinde eğitim almışlardır. Çalışmaya dahil olanların 46'sı bekar ve 68'i evlidir.

Tablo 3.11: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Cinsiyet	Kadın			Erkek		
	30 (%26,3)			84 (%73,7)		
Eğitim	İlkokul	Ortaöğretim	Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans
	2 (%1,8)	3 (%2,8)	45 (%39,5)	21 (%18,4)	38 (%33,3)	5 (%4,4)
Medeni hal	Bekar			Evli		
	46 (%40,4)			68 (%59,6)		

Anket çalışmasına 114 kişi katılmıştır. Bu 114 kişinin cinsiyetlerine göre %26'sı kadın ve %74'ü erkektir. Çalışmaya katılanların %2'si ilkokul mezunu, %3'ü ortaöğretim mezunu, %40'i lise mezunu, %18'i ön lisans mezunu, %33'ü lisans mezunu ve %4'ü de yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Anket çalışmasına katılanların %40'ı bekâr ve %60'ı ise evlidir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.12: Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken.	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
Güç Kült.	3,68	0,83	(0,81)							
Başarı Kült.	3,60	0,97	0,50**	(0,85)						
Destek Kült.	3,57	1,26	0,43**	0,66**	(0,72)					
Diğerkâmlık	4,23	0,77	0,37**	0,29**	0,34**	(0,86)				
Vicdanlılık	4,03	0,94	0,35**	0,41**	0,40**	0,64**	(0,83)			
Nezakat	4,45	0,66	0,29**	0,32**	0,23*	0,61**	0,62**	(0,78)		
Centilmenlik	4,06	0,77	0,34**	0,44**	0,45**	0,46**	0,62**	0,56**	(0,77)	
Sivil Erdem	3,90	0,99	0,22*	0,43**	0,46**	0,35**	0,52**	0,36**	0,51**	(0,88)

Ölçeklerin güvenirlik katsayıları 0 ile 1 arasında değer alır. Bu değer 0'dan uzaklaştıkça ölçeğin güvenirliği artar (Yabacı, 2020: 56; Akdağ, 2021:178). Bu durumda bu ölçeğin güvenirliği aşağıdaki değerlere göre yorumlanır: güvenirlik değeri $0,00 \leq \alpha < 0,50$ arasında bir değer alıyor ise kabul edilemez, $0,50 \leq \alpha < 0,60$ arasında bir değer alıyorsa zayıf, $0,60 \leq \alpha < 0,70$ arasında bir değer alıyorsa kuşku, $0,70 \leq \alpha < 0,80$ arasında bir değer alıyor ise kabul edilebilir, $0,80 \leq \alpha < 0,90$ arasında bir değer alıyor ise iyi ve $0,90 \leq \alpha < 1,00$ arasında bir değer alıyorsa mükemmel derecede güvenilir olduğu ifade edilir (Akdağ, 2021:178). Tablo 13'teki verilere bakıldığında ölçeklere ait boyutların Cronbach's Alpha katsayılarının %72 ile %88 arasında değiştiği görülmektedir. Söz konusu değerler boyutların güvenirliğinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (Çelik, 2016). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p < 0,05$ ve $**p < 0,001$ olarak kabul edilmektedir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama incelendiğinde araştırmaya katılan iş görenlerin çalıştıkları işletmede güç kültürünü başarı ve destek kültüründen daha çok algıladıkları anlaşılmaktadır. ÖVD boyutlarının yüksek olmasından iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergiledikleri ifade ortaya çıkmaktadır (Örgüt kültürü ortalamalarına baktığımızda güç kültürü 3,68; başarı kültürü 3,60; örgütsel vatandaşlık davranışının ortalamalarına baktığımızda ise destek kültürü 3,57; diğerkâmlık 3,57; vicdanlılık 4,03; nezaket davranışı 4,45; centilmenlik 4,06 ; sivil erdem ise 3,90 şeklindedir).

Çalışmaya anket doldurarak katılan çalışanların %57'si ulusal alanda; %43'ü ise uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde görev yapmaktadır.

Örgüt kültürünün boyutlarının, örgütsel vatandaşlık boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek için basit regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak güç, başarı ve destek kültürünün örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizleri sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.13: Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Boyutlarından Diğerkâmlık/Özgecilik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Diğerkâmlık					
	B	SH	B	R ²	Düz.R ²	P
Güç	.344	.082	.369**	.136	.128	0,00
Başarı	.234	.072	.293**	.086	.078	0,002
Destek	.212	.055	.344**	.119	.111	0,00

Örgüt kültürü boyutlarında güç kültürünün, diğerkâmlık üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,112)}=17,621$; $p<0,01$; $P=0,00$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p<0,05$ ve $**p<0,001$ olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde başarı kültürünün diğerkâmlık üzerindeki etkisi ($F_{(1,112)}=10,500$; $p<0,01$; $p=0,02$) ve destek kültürünün de diğerkâmlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($F_{(1,112)}=15,063$; $p<0,01$; $p=0,00$) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre diğerkâmlık değişkenindeki %13'lük artış güç kültürü; yaklaşık %08'lik artış başarı kültürü ve %11'lik artış ise destek kültürü ile açıklanmaktadır. Buna göre güç kültürünün varlığı ne kadar çok algılanırsa, çalışanların diğerkâmlık davranışında daha fazla artış olur.

Örgüt kültürü boyutlarının vicdanlılık üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.14: Örgüt Kültürü Boyutlarının Vicdanlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Vicdanlılık					
	B	SH	B	R ²	Düz.R ²	P
Güç	.397	.100	.350**	.123	.115	0,00
Başarı	.397	.084	.409**	.167	.160	0,00
Destek	.303	.065	.404**	.163	.156	0,00

Basit regresyon analizi sonuçlarına göre güç kültürünün, vicdanlılık üzerindeki etkisi pozitif olup, söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{(1,112)}=15,638$; $p<0,01$; $p=0,00$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p<0,05$ ve $**p<0,001$ olarak kabul edilmektedir. Başarı kültürünün vicdanlılık üzerinde ($F_{(1,112)}=22,534$; $p<0,01$; $p=0,00$) ve destek kültürünün vicdanlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ($F_{(1,112)}=21,890$; $p<0,01$; $p=0,00$) tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü boyutlarının nezaket üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.15: Örgüt Kültürü Boyutlarının Nezaket Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Nezaket					
	B	SH	β	R ²	Düz.R ²	P
Güç	.227	.071	.288**	.083	.075	0,002

Başarı	.218	.060	.323**	.104	.096	0,00
Destek	.119	.048	.228*	.052	.044	0,015

Analiz sonuçları güç, başarı ve destek kültürünün, nezaket üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (sırasıyla $F_{(1,112)}=10,164$, $p<0,01$, $P=0,002$; $F_{(1,112)}=13,037$, $p<0,01$, $P=0,00$; $F_{(1,112)}=6,149$, $p<0,05$, $p=0,015$). Araştırma değişkenine ait p değerleri * $p<0,05$ ve ** $p<0,001$ olarak kabul edilmektedir.

Nezaket davranışının meydana gelmesinde güç, başarı ve destek kültürünün önemli bir etkisi olduğu araştırma sonucunda oluşmaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürünün kurulduğu işletmelerde çalışanların birbirlerine ve işletmelere karşı daha nezaketli davranışları sergilediği görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının centilmenlik üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.16: Örgüt Kültürü Boyutlarının Centilmenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Centilmenlik					
	B	SH	β	R^2	Düz. R^2	P
Güç	.319	.083	.342**	.117	.109	0,00
Başarı	.353	.068	.442**	.196	.188	0,00
Destek	.275	.052	.447**	.199	.192	0,00

Regresyon analiz sonuçlarına göre güç kültürünün centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($F_{(1,112)}=14,874$; $p<0,01$, $p=0,00$). Araştırma değişkenine ait p değerleri * $p<0,05$ ve ** $p<0,001$ olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarından başarı kültürünün de centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($F_{(1,112)}=27,235$; $p<0,01$, $P=0,00$). Başarı odaklı bir örgüt kültürünün kurulduğu işletmelerde centilmenlik davranışlarının tetiklendiği belirlenmiştir. Başarı kültürünün oluştuğu örgütlerde, çalışanlar kimi zaman prosedürlere uymak yerine işin daha iyi yapılması amacıyla prosesleri uygulamazlar. Başarı kültürü oluşan örgütlerde görev alan işletme çalışanları, karşılaştıkları sorunları kendileri çözüme kavuşturmaya çalışmaktadır. Dışarıdan yardım almadan iş yerinde oluşan problemlerde kendileri aksiyon alarak kendi sorunlarını çözerler (Balay vd., 2013:125). Pheysey(1993) bu tür işletmeler için küçük danışmalık şirketleri ve araştırma enstitülerini örnek olarak göstermektedir (Pheysey, 1993:125). Önemli olan işin nasıl ve kim tarafından yapıldığı değildir,

önemli olan projenin ve kısa süreli işin aksamadan tamamlanmasıdır (Solmaz ve Çolakoğlu, 2019:107). Bu tip örgütlerde sorunlar için geçici komiteler ve ekipler kurulmakta ve işlemler tamamlanınca da tasfiye edilebilmektedir.

Bir diğer regresyon analizi sonucunda destek kültürünün centilmenlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($F_{(1,112)}=27,911$; $p<0,01$, $p=0,00$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p<0,05$ ve $**p<0,001$ olarak kabul edilmektedir. Destek kültürünün özüksendığı işletmelerde çalışan davranışlarını pozitif yönde etkileyip daha faydalı bir davranışlara yer verildiği görülmektedir. Örgüt kültürünün amacı, tüm çalışanların örgütün hedeflerine yönelik çalışmasını kuvvetlendirmektir. Destek kültürü ile çalışanlar tek kimlik altında birleşmektedirler. Bu durumda çalışanlar arasından aitik, ortak yapı ve dostluk gibi değerler oluşmaktadır (Balay vd., 2013:125). Örgüt kültürü ile meydana gelen oluşumlarla beraber çalışanlar arasında birbirlerine destek olmalarına yönelik davranışların arttığı görülür. Bütün iş görenler kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Çalışanlar örgütün bir parçası olduğundan, bir parçanın aksak çalışmasına müsaade edilmediği için işletmeler tarafından sürekli bir gelişim ve ilerleme kaydedilmektedir.

Örgüt kültürü boyutlarının sivil erdem üzerindeki etkisine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonucu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.17: Örgüt Kültürü Boyutlarının Sivil Erdem Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken					
	Sivil Erdem					
	B	SH	β	R^2	Düz. R^2	P
Güç	.258	.110	.216*	.047	.038	0,021
Başarı	.442	.087	.433**	.188	.181	0,00
Destek	.359	.066	.457**	.209	.202	0,00

Tablo 18'te görüldüğü üzere örgüt kültürü boyutlarının her biri sivil erdem üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup, söz konusu etki her üç boyut için de istatistiksel olarak anlamlıdır (sırasıyla $F_{(1,112)}=5,502$, $p<0,05$, $P=0,021$; $F_{(1,112)}=25,914$, $p<0,01$, $p=0,00$; $F_{(1,112)}=29,556$, $p<0,01$, $p=0,00$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p<0,05$ ve $**p<0,001$ olarak kabul edilmektedir.

Örgüt kültürü ile sivil erdem davranışları arasında anlamlı bir ilişki benzer çalışmalarda da tespit edilmiştir. Kurumlarda örgüt kültürü oluştuğunda çalışan davranışlarında sivil erdem tipi davranışların sergilendiği görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet alanı büyüdükçe çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün değişebildiği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle sadece ulusal çapta faaliyet gösteren işletmeler ile uluslararası çapta faaliyet gösteren işletmelerde farklı örgüt kültürlerinin hâkim olduğu ve bu durumun da çalışanlara yansıdığı görülmektedir.

Ulusal ve uluslararası işletmelerde görev yapan söz konusu katılımcıların örgüt kültürü boyutları açısından aldıkları ortalamaları karşılaştırabilmek için Bağımsız Gruplar T-Testi yapılmıştır. T-Testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.18: Katılımcıların Örgüt Kültürü Alt Boyutları Açısından Ortalamaları

Güç Kültürü						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	3,77	0,79	112	1,318	.190
Uluslararası	49	3,56	0,88			
Başarı Kültürü						
İşletme	N	M	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	3,74	0,99	112	1,765	.080
Uluslararası	49	3,42	0,92			
Destek Kültürü						
İşletme	N	M	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	3,81	1,26	112	2,419	.017
Uluslararası	49	3,25	1,19			

Bağımsız Gruplar T-Testi sonucunda ulusal ve uluslararası işletme çalışanlarının çalıştıkları kurumda algıladıkları örgüt kültürü boyutlarından sadece destek kültürü boyutunda anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($t_{112} = 2,419$; $p < 0,05$, $p = 0,017$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p < 0,05$ ve $**p < 0,001$ olarak kabul edilmektedir. Analiz sonucuna göre ulusal işletme çalışanlarının kurumlarında algıladıkları destek kültürü ortalaması ($\bar{x} = 3,81$; $SS = 1,26$); uluslararası işletme çalışanlarının kurumlarında algıladıkları destek kültürü ortalamasından yüksek bulunmuştur ($\bar{x} = 3,25$; $SS = 1,19$).

Güç kültürü ($t_{112} = 1,318$; $p < 0,05$, $p = 0,190$) ve başarı kültürü ($t_{112} = 1,765$; $p < 0,05$, $p = 0,080$) bakımından da ulusal işletme çalışanlarının kendi kurumlarına yönelik aldıkları skorların (güç kültürü_m = 3,77; destek kültürü_m = 3,74), uluslararası işletme

çalışanlarının skorları(güç kültürü_m=3,56; destek kültürü_m=3,42) daha yüksek olduğu, ancak aradaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür (Bknz Tablo 3.19).

Bu sonuçlara göre araştırma kapsamında 1 ve 2 numaralı araştırma soruları “Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları güç kültürü arasında fark yoktur” şeklinde ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına göre ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları destek kültürü ile arasında bir fark olduğu tespit edilmiştir($t_{112}= 2,419$; $p<0.05$, $P=0,017$; Bknz. Tablo 19). Ulusal işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları destek kültürü skorları, uluslararası işletme çalışanlarının algıladıkları destek kültürü skorlarına göre daha yüksek tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları açısından ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına yönelik yapılan Bağımsız Gruplar T-Testi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3.19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ulusal Ve Uluslararası Firma Çalışanları Arasındaki Farkına İlişkin Bağımsız Gruplar T-Testi

Diğerkâmlık						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	4,37	0,76	112	2,290	.024
Uluslararası	49	4,04	0,76			
Vicdanlılık						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	4,31	0,79	112	3,849	.000
Uluslararası	49	3,66	1,01			
Nezaket						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	4,46	0,71	112	0,169	.866
Uluslararası	49	4,44	0,58			
Centilmenlik						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	4,29	0,75	112	3,703	.000
Uluslararası	49	3,77	0,71			
Sivil Erdem						
İşletme	N	Mean	SS	Sd	t	p
Ulusal	65	4,09	0,92	112	2,453	.016
Uluslararası	49	3,64	1,03			

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere, ulusal işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğerkâmlık boyutunda aldıkları ortalamalar ile uluslararası işletme çalışanlarının aldıkları ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır

($t_{112}= 2,290$; $p<0.05$, $p=0,024$). Araştırma değişkenine ait p değerleri $*p<0,05$ ve $**p<0,001$ olarak kabul edilmektedir. Ulusal işletme çalışanlarının diğerkâmlık ortalamasının ($\bar{x}= 4.37$; $SS=.76$); uluslararası işletme çalışanlarının ortalamasından ($\bar{x}= 4.04$; $SS=.76$) daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularında “Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında diğerkâmlık davranışı açısından fark vardır. Ulusal işletme çalışanlarının diğerkâmlık ortalaması daha yüksek” şeklinde cevaplandırılmaktadır.

Ulusal işletme çalışanlarının vicdanlılık ortalamasının ($\bar{x}= 4.31$; $SS=.79$); uluslararası işletme çalışanlarının ortalamasından ($\bar{x}= 3.66$; $SS=1.01$) daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup, söz konusu ortalamalar arasındaki farkın da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t_{112}= 3,849$; $p<0.01$, $p=0,00$).

Ulusal işletmelerde çalışanlarının vicdanlılık boyutunda çalışan davranışlarının uluslararası işletme çalışanlarına göre daha fazla sergilendiği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre ulusal işletmelerde çalışanların ÖVD alt boyutu olan vicdanlılık davranışlarının ortalamasının uluslararası işletme çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna elde edilmiştir. Ulusal pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarının, uluslararası işletme çalışanlarına göre asli görevlerini yaparken kendi özel işlerine gösterdikleri özen kadar şirket işlerine de o denli önem verdikleri ve işlerini kusursuz yapmaya çalıştıkları ifade edilebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu açısından her iki grup işletme çalışanları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($t_{112}= 0,169$; $p>0.05$, $p=0,866$). Ulusal ve uluslararası işletmelerde ÖVD'nin nezaket boyutu için bir fark yoktur. Örgüt kültürü her iki işletmenin çalışanlarında da aynı etkiyi yaratmaktadır.

Centilmenlik boyutuna bakıldığında ulusal işletme çalışanlarının ortalamasının ($\bar{x}= 4.29$; $SS=.75$); uluslararası işletme çalışanlarının ortalamasından ($\bar{x}= 3.77$; $SS=.71$) daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup, söz konusu ortalamalar arasındaki farkın da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($t_{112}= 3,703$; $p<0.01$, $p=0,00$).

Araştırma bulgularına göre 7'nci sorunun cevabı olarak; uluslararası işletmelerde ulusal örgütlere göre daha düşük bir centilmenlik davranış sergilendiği belirlenmiştir. Bu durumun ulusal işletmelerde çalışanlarının birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Son olarak sivil erdem boyutu açısından ulusal işletme çalışanlarının aldıkları ortalamanın ($\bar{x}= 4.09$; $SS=.92$); uluslararası işletme çalışanlarının ortalamasından ($\bar{x}= 3.64$; $SS=1.03$) daha yüksek olduğu ve bu farkın da istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($t_{112}= 2,453$; $p<0.05$, $p=0,016$).

Sivil erdem davranışı için elde edilen sonuçtan hareketle “Uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmeler ile ulusal pazarda faaliyet gösteren işletme çalışanları arasında sivil erdem davranışı arasında fark vardır” şeklinde cevaplandırılmıştır. Uluslararası işletmelerde görev alan çalışanların ulusal işletme çalışanlarına göre daha düşük düzeyde bir davranış ortaya çıkmaktadır” şeklinde cevaplandırılmıştır. Sivil erdem davranışı, işletmenin yaşamına gönüllülük esasına dayanarak ve aktif olarak katılımı ifade ettiğinden(Podsakof ve Mackenzie 1994:351), uluslararası işletmelerde proseslerin yoğun olması ve çalışan sayısının fazla olmasından ötürü çalışanların sivil erdem davranışını sergilemesine zamanlarının olmaması ihtimali bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotez sonuçlarına Tablo 3.20’den bakılabilmektedir.

Tablo 3.20: Hipotez Sonuçlarına Ait Tablo

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1a: Güç kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H1b: Başarı kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H1c: Destek kültürünün, diğerkâmlık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2a: Güç kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2b: Başarı kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H2c: Destek kültürünün, vicdanlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H3a: Güç kültürünün, nezaket üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H3b: Başarı kültürünün, nezaket üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H3c: Destek kültürünün, nezaket üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H4a: Güç kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H4b: Başarı kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H4c: Destek kültürünün, centilmenlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H5a: Güç kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H5b: Başarı kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL
H5c: Destek kültürünün, sivil erdem üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	KABUL

Araştırma kapsamında oluşturulan araştırma sorularına ilişkin nihai değerlendirmeye Tablo 3.21'den bakılabilmektedir.

Tablo 3.21: Araştırma Sorularının Cevaplarına İlişkin Tablo

1	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları güç kültürü arasında fark var mıdır?	Yoktur.
2	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları başarı kültürü arasında fark var mıdır?	Yoktur.
3	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanlarının görev yaptıkları işletmeye yönelik algıladıkları destek kültürü arasında fark var mıdır?	Vardır, Ulusal İşletme ($\bar{x}=3.38$) >Uluslararası İşletme($\bar{x}=3.25$)
4	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında diğerkâmlık davranışı açısından fark var mıdır?	Vardır, Ulusal İşletme ($\bar{x}= 4.37$) >Uluslararası İşletme($\bar{x}=3.04$)
5	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında vicdanlılık davranışı açısından fark var mıdır?	Vardır, Ulusal İşletme ($\bar{x}= 4.31$) >Uluslararası İşletme ($\bar{x}= 3.66$)
6	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında nezaket davranışı açısından fark var mıdır?	Yoktur.
7	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında centilmenlik davranışı açısından fark var mıdır?	Vardır, Ulusal İşletme ($\bar{x}= 4.29$) >Uluslararası İşletme ($\bar{x}= 3.77$)
8	Ulusal işletme çalışanları ile uluslararası işletme çalışanları arasında sivil erdem davranışı açısından fark var mıdır?	Vardır. Ulusal İşletme ($\bar{x}= 4.09$) > Uluslararası İşletme (ortalamanın ($\bar{x}= 3.61$))

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada birbiri ile bütünleşmiş dünya piyasalarında ve ülke piyasalarında yüksek düzeyde bir entegrasyon sağlamış olan firmaların/örgütlerin, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmalarında önemli bir etmen olan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları ele alınmıştır. Örgüt kültürü, örgütlerin önde gelen değerleri ve çalışanlarına yönelik uygulamalarını belirleyen felsefesi, faaliyetlerin yapılış biçimi ve örgüt üyelerinde kabul gören varsayım ve inançlar olarak tanımlanmaktadır (Şanal, 2013:534). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, formal iş tanımlarının dışında çalışanların sergilediği davranışları ifade etmektedir (Motowidle, 2000; akt. Sökmen vd., 2017:419).

Örgütlerin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirlik açısından, çalışanların davranışlarının anlaşılır ve şirket yararına olması için örgüt kurucuları bir takım misyon ve vizyon çalışması yapmaktadırlar. İşletmelerin önlerine koyduğu vizyon hedeflerine ulaşması için örgüt kültürünün çalışanlara aktarılması ve çalışanların gönüllülük esasına göre ÖVD sergilemesi büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, herhangi bir ödülü dikkate almadan, tüm çalışanların birbirinden bağımsız olacak şekilde örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmelerine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayanan birey davranışları olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997). Birey davranışlarının, işletmenin amaçlarını daha fazla gerçekleştirmesi için gönüllülük esasına dayanması örgütün yararına olacaktır.

Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir bağ olduğu ve kültürün örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği savından yola çıkarak bu çalışma yapılmıştır (Kalkan, 2013; Çelik, 2007). Araştırma kapsamından yapılan analiz sonuçlarından anlaşılacağı üzere örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı

arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaseen vd.(2015), Badawy vd.(2011) ve Jaimovich (2004) tarafından yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için rekabetin sürekli artmasından dolayı ve yeni firmaların mevcut pazarın pastasından pay almak istemelerinden dolayı rekabet avantajı elde edilmesi için çalışanların daha fazla örgüt yararına çalışması gerekmektedir. Uluslararası arenada faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi birden fazla faktöre bağlıdır. Bunların başında finansal kaynaklar, üretim elemanları, teknoloji, insan kaynakları ve pazarlama stratejileri gibi etmenler gelmektedir. Küresel ve yerel pazarların entegre hale gelmesi sonucunda işletmeler belli kaynaklara daha kısa sürede ulaşabilmektedir. Firmaların hedeflediği pazar paylarını elde etmesi için insan kaynağı dışında kalan faktörlere ulaşma süresi daimi bir şekilde kısalmaktadır. Bununla beraber işletmeler için oluşturulan örgüt kültürünün, çalışanların iş yerinin hedeflerine ve örgüte olan bağlılığı önem arz etmektedir (Alamur, 2005:162).

Ayrıca çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, çalışmaya katılanların %57'si ulusal işletme çalışanlarından ve %43'ü de uluslar arası işletme iş görenlerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %26'sı kadın ve %74'ü de erkektir (Bknz. Tablo 3.12).

Çalışmaya dahil edilen örgüt kültürü alt boyutları güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürüdür. Örgütsel vatandaşlık değişkeni centilmenlik, vicdanlılık, diğergamlık, nezaket ve sivil erdem alt boyutlarından oluşmaktadır. Tablo 3.14'te görüleceği üzere örgüt kültürünün diğergamlık davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün zamanla oluştuğu işletmelerde diğergamlık davranışının sergilendiği ifade edilmektedir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün, vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutları vicdanlılık davranışının sergilenmesini sağlamaktadır (Bknz. Tablo 3.15). Nohut(2016), yaptığı çalışmada örgüt kültürünün destek alt boyutu ile vicdanlılık arasında zayıf ama pozitif bir ilişkinin olduğuna ulaşmıştır. Çetin(2018)'in yaptığı çalışmada ise vicdanlılık davranışı ile örgüt kültürü arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün alt boyutlarının nezaket davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Bknz. Tablo 3.16).

Örgüt kültürünün oluştuğu işletmelerde çalışanların nezaket davranışını sergilediği ifade edilmektedir. Kaya(2013)'nın yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile nezaket davranışının pozitif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖK'nin alt boyutları olan destek kültürü, başarı kültürü ve güç kültürünün oluştuğu işletmelerde çalışanların örgütsel vatandaşlık alt boyutu olan centilmenlik davranışının pozitif yönde etkilendiği bulgulanmıştır (Bknz. Tablo 3.17). Çetin vd. (2012), Nohut (2016) ve Kaya (2013) da örgüt kültürü ile centilmenlik davranışı arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgüt kültürünün oluştuğu işletmelerde, çalışanların centilmenlik davranışının artış gösterildiği ifade edilmektedir.

İşletmelerde oluşan örgüt kültürünün ÖVD'nin alt boyutu olan sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Bknz. Tablo 3.18). Çetin vd. (2012) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürünün ÖVD alt boyutu olan sivil erdem ile arasında aynı yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Gök (2007) yaptığı çalışmada ÖVD alt boyutu sivil erdem ile ÖK nitelikleri arasında pozitif ilişki bulmuştur. Çetin(2011) yaptığı çalışmadan örgüt kültürünün alt boyutu olan klan eğiliminin ÖVD alt boyutu olan sivil erdem davranışının gerçekleşmesinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Çelik (2007) yaptığı çalışmada örgüt kültürünün alt boyutlarından örgüt yapısı ve çatışmada hoş görü alt boyutlarının sivil erdem üzerinde anlamlı ve pozitif ilişkisini tespit etmiştir. Örgüt kültürünün oluştuğu işletmelerde çalışanların sivil erdem davranışı sergilemesi beklenen bir sonuçtur. Her biri farklı tarihlerde yapılan çalışmalar da aynı sonucu göstermiştir.

Hipotezler, yazından hareketle, örgüt kültürünün alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında beklenen ilişkiler doğrultusunda oluşturulmuştur. Araştırma hipotezlerin sonuçlarını ise Tablo 3.20'de görmek mümkündür.

Çalışmada, örgüt kültürünün iş görenlerin davranışlarını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sebeple kurumlarda oluşan örgüt kültürü yapılarının çalışanların davranışlarını etkilediğini belirtmek gerekmektedir. ÖK, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyinin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise şirket için başarı sağlaması beklenmektedir. Bireyler örgütün amaçlarına ve hedeflerine uygun davranış sergilediğinde grubun başarısının arttığını ifade etmemiz gerekmektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutu olan güç kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından diğerkamlik davranışı, nezaket davranışı, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Örgüt amaçlarına uygun oluşan örgüt kültürlerinde güç kültürü arttıkça çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış eğilimi gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutu olan başarı kültürünün ÖVD'nin alt boyutu olan diğerkamlik davranışı, nezaket davranışı, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık davranışına pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Tablo 3.21'de görüleceği üzere örgüt içerisinde örgüt kültürü alt boyutu olan başarı kültürünün oluştuğu işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının artış gösterdiği bulunmuştur.

Çalışma kapsamında oluşturulan fark sorularının cevaplarına ise Tablo 3.21 üzerinden bakılabilir. Araştırma sonucuna göre uluslararası ve ulusal işletme çalışanlarının algıladıkları ÖK alt boyutlarından güç kültürü, başarı kültürü ve ÖVD alt boyutu olan nezaket davranışı arasında fark yoktur. Diğer fark sorularında ise 'Var' şeklinde cevaplar alınmıştır. Ulusal ve uluslararası işletme çalışanları arasında algılanan ÖK alt boyutu olan destek kültürü ve ÖVD alt boyutu olan vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve diğerkamlik davranışları arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.21 incelendiğinde, ulusal işletme çalışanlarının daha fazla ÖVD sergilediği görülmektedir.

Ulusal işletmelerin çalışanlarını daha fazla desteklediği düşünülmektedir. Bu durum çalışanların ÖVD'lerine olumlu olarak yansımaktadır. İşletmenin başarısının büyük ölçüde çalışanlara bağlı olduğu dikkate alındığında uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin çalışanlarından kopuk davranmamaları, çalışanlarına destekleyici bir ortam sağlamaları gerekir. İşletmeler, hali hazırda yürürlükte olan ücret ve ödül verme, terfi ve performans değerlendirme sistemlerini netleştirmelidir (Putri ve Riyanto, 2021:6531; Demirel vd., 2012:13). Destekleyici bir ortamda çalışan iş görenler de bu sayede örgütün başarısı için daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Bu durumun işletmelerin uluslararası pazardaki rekabet gücünü büyük ölçüde arttıracığı düşünülmektedir.

Uluslararası işletmelerin de ulusal işletmeler gibi daha fazla insan odaklı olarak çalışması gerekir. İşletmelerin, çalışanlarından daha fazla eleştiri ve öneri almaları

gerekmektedir (Putri ve Riyanto, 2021:6531). Gönüllülük ilkesini esas alan örgüt politikalarının uygulanması iş görenlerin davranışlarının şekillenmesini sağlayarak, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayacaktır (Demirel vd., 2012:13; İpek ve Saklı, 2012:263). Çalışanlara kendilerinin önemli olduğunun hissettirilmesi ile çalışanlar örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik daha fazla davranış sergileyeceklerdir (Sadati, 2012:2185; Korkmaz ve Keleş, 2021:528).

Bireyler eleştiri yaptığında veya yol gösterici fikirler sunduğunda, iş veren veya yöneticilerin nezaketle onları dinlemesi gerekir. Fikir beyanında bulunan iş görenlere gerekli koşulların alınan kararlar içinde açıklanması ve sonrasında fikrini bildiren kişiye karşı kesinlikle olumsuz davranış sergilenmemelidir (Erkılıç, 2017:157).

Uluslararası işletmelerin çalıştığı pazarlar sebebiyle sürekli bir şekilde değişime hazırlıklı olmalıdır. Uluslar arası işletmelerin yapılacak değişimlere uyum sağlayan iş görenlerle çalışması gerekmektedir. İşletmelerin devamlılığı için değişimlere duyarlı ve hazırlıklı olan örgütler oluşturulmalıdır (Öter, 2019:277). Global piyasalar bir yana yerel piyasalarda da değişime ayak uyduramayan işletmelerin kısa bir süre sonra piyasadan kaybolması beklenmektedir.

Araştırmanın yapıldığı bölgede yer alan işletmelerin çoğunda yönetici ve sermayedarların aynı kişiler veya aile üyesi olması TRC3 bölgesinde aile işletmesi olmayan firma sayılarının, aile işletmeleri sayısından çok düşük olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinde aile üyelerinin örgütün kilit alanlarında görev alması kaçınılmaz olarak kabul edilmektedir. Aile işletmelerinin olumsuz yanlarının olmasının yanı sıra hızlı karar almak gibi avantajlarının da olduğunun altını çizmek gerekir (Yolaç ve Doğan, 2011:86). Firmaların aile işletmeleri olmalarının en önemli yanı, örgüt içerisinde meydana gelen her türlü olaya kısa sürede yöneticilerin/işletme sahiplerinin müdahale etmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından güç kültürünün sivil erdem, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve diğerkamalık davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucu bulunmuştur. Aile işletmeleri, aile üyelerinden en az birinin örgütlerde etkin olarak görev alması şeklinde tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin en çok karşımıza çıktığı bölgelerin başında TRC3 bölgesi gelmektedir. TRC3 bölgesinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından sivil erdem, nezaket, vicdanlılık centilmenlik ve diğerkamalık davranışının oluşmasına,

örgüt kültürünün alt boyutu olan güç kültürünün etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Aile işletmeleri büyümeye elverişli işletme tipini oluşturmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi işletmelerin başarısını tetikleyecektir. Aile işletmeleri olması sebebiyle işletme yöneticilerinin, çalışanların görevlerine ve iş yapma süreçlerine aşırı şekilde müdahale etmesi anlamına gelmemelidir. İş görenlerin, görevlerini yerine getirmelerinde yöneticiler tarafından destek görmeleri durumunda daha başarılı olacakları düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda göre ulusal ve uluslararası işletme çalışanlarının algıladıkları ÖK alt boyutu olan başarı kültürü ve güç kültürü arasında fark bulunmamıştır (Bknz. Tablo 3.19). Ancak çalışanların ÖK alt boyutu olan destek kültürünü algılama düzeyi, ulusal işletmelerde daha yüksek çıkmaktadır (Bknz. Tablo 3.19). Uluslararası işletmelerde çalışan sayısının fazla olması aile işletmesi formatının bir nebze de olsa zayıflaması ile beraber daha fazla kurumsallaşmaya yönelik davranılmaktadır. Örgütlerin uluslararası faaliyette bulunmaları, yöneticinin tüm süreçlere hakim olmasının önüne geçmektedir.

Destek kültürünün hakim olduğu örgütlerde şirket içi karar alma mekanizmalarında her çalışanın fikrine önem verilmesi iş görenlerin kendisini örgüt mekanizmasının bir parçası/üyesi olarak görmesini sağlayacaktır. Destek kültürünün bütün ÖVD alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu hipotezlerinin hepsi de kabul edilmiştir (Bknz. Tablo 3.20). Destek kültürü temeli üzerine kurulan işletmelerde çalışanların asıl görevlerinin dışında davranış sergilediği ve performans gösterdiği söylenebilir. İş görenlerde aidiyet duygusunun oluşması ve ÖVD sergilenmesi için, örgüt içinde alınan kararlarda kendisinin de düşüncelerinin önemsendiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Bunun olası sebebi ise ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin iş görenlerine daha fazla zaman ayırdığını ve onları önemsendiğini göstermeleridir. Çalışanların, yöneticilerden destek gördükçe örgüt içinde daha fazla ÖVD sergiledikleri söylenebilir. Uluslararası işletme çalışanlarının ÖVD davranışlarının sergilemesi için yöneticilerin de aynı şekilde bir karşılık almaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde karar alma durumlarında çalışanların dahil edilmesi ile kendilerinin aidiyet ve bağlılığının arttığı ve bununla beraber örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği kabul edilmektedir (Pheysey, 1993:18). Örgütsel vatandaşlık boyutlarının ulusal pazarda faaliyet gösteren işletmelerde sürekli yüksek çıkmasının sebebi bu şekilde açıklanabilmektedir (Bknz. Tablo 3.19).

Başarı kültürünün benimsendiği örgütler daha çok başarı odaklı olarak çalıştıklarından dolayı ulusal alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha çok etken bir kültür alt boyutu olarak ifade edilebilir. Uluslararası işletmelerin boyutları ve dâhil olduğu prosesler farklı olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi yerine daha çok süreçlerin yerine getirilmesi hedeflenmektedir. Küçük işletmelerde yöneticiler daha çok mükemmeliyetçi olabilmekle beraber büyük firma idarecilerinin ise başarının süreklilik kazanmasından yana oldukları düşünülmektedir. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde tepe yönetimi uzun vadeli programlar yapar ve kısa vadeli planlarda örgüt çalışanları da karar alma mekanizmasına dahil edilmiş olur. Bu sebeple tepe yönetimi çalışanların kısa vadede elde ettiği başarılarından ziyade daha uzun vadede örgütün elde edeceği başarıya odaklanmaktadır. Ulusal işletmelerin uluslararası işletmelere göre daha esnek bir bürokrasisi olduğu, her türlü toleransı tanıyabileceği ve uluslararası işletmelerin de esneklik payının daha az olduğu ifade edilmektedir (İpek, 1999:50). Uluslararası işletme çalışanlarının da daha fazla ÖVD sergilemesi için idarecilerin bir miktar daha esnek bir proses zincirinin oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Örgütlerin başarı esaslı bir kültürü kurmalarının insan kaynağının da daha verimli kullanılmasına imkan tanıyacağı öngörülmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği TRC3 bölgesinde uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin sürekli artması sebebiyle işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi gerektiği kabul edilmektedir. İşletmelerde oluşan örgüt kültürünün de önemi artmaktadır. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşmalarında, çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlamaları rol oynamaktadır. TRC3 bölgesinde emek gücünden en üst seviyede fayda sağlamak ve şirketlerin elde etmiş olduğu pazar payının devamlı artması insan kaynağının önemi sürekli artmaktadır. Bölgenin kalkınması ve uluslararası piyasalara açılmasının ivme kazanmış olduğu bu dönemde, örgütlerin tüm kaynaklarından maksimum seviyede yarar sağlamaları beklenmektedir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlayacak örgüt tipi kültürün işletme içerisinde oluşturulması örgütün fayda maliyet avantajını sağlayacaktır. Yöneticilerin hem çalışanlar ile ilgili hem de işletme ile ilgili aldıkları kararlarda ve yaptıkları programlarda detaycı bir yaklaşımla çalışmalarını gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların kimi zaman kurallara uymak yerine karşılaştığı durumu

örgütün lehine çevirmesi için sorumluluk alabileceği bilincinin çalışanlara verilmiş olması önem taşımaktadır.

Pandemi ve zaman kısıtı dolayısıyla bu çalışma sadece TRC3 bölgesi dahil edilerek gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda daha fazla bölgede faaliyet gösteren işletmelerin dahil edilmesi ile ülke genelinin kapsandığı geniş kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

Çalışmada, ulusal işletme ve uluslararası işletmelerde ÖK'nin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgüt içi sessizlik, örgütsel performans, işten ayrılma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel çatışma ve örgütsel güven gibi değişkenlerin dahil edildiği çalışmalar olması daha açıklayıcı sonuçlar verebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda hem çalışanların hem de yöneticilerin de dahil edildiği en az iki anket çalışmasının uygulandığı araştırmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Ahiau, A., & Asawo, S. P. (2010). Altruistic Love Culture and Workers' Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry: A Study in Workplace Spirituality. *Journal of Management Policy and Practice*. 11. 97. , 1-10.
- Akdağ, M. (2021). *Bilimsel Araştırmalarda İstatistiksel Analizler: SPSS Uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Aksoy, E. Ş. (2010). İşyerlerinde Mobbing ile Ötgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-149.
- Alamur, B. (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama. *Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-174.
- Alar Erkan, E. (2012). Örgüt Kültürü Özelliklerinin Hemşirelerin Psikolojik Taciz Algısı Üzerindeki Rolü: Kamu Sektörü Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-132.
- Alga, E. (2017). *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, DOI: 10.5505/pausbed.2017.63383, sayı 27, 97-124.
- Alıç, M. (1995). Örgütler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Yıl 1, Sayı 1, Kış, Erişim: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108740> , 23-40.
- Altın Gülova, A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde AMpirik Bir

- Araltırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), ISSN: 1309-2448, 49-76.
- Altunbaş, H. İ. (2019). İşletmelerde Kurum Kültürünün Analiz Edilmesine Yönelik Bir Örnak Olay Çalışması. *Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-91.
- Alver, K. (2021, 05 23). Kültür Sosyolojisi ve Kültürel Çalışmalar. *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Prof. Dr. Köksal Alver Ders Notları*. İstanbul, TÜRKİYE: İstanbul Üniversitesi, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/sosyoloji_lisans_ao/kultur_sosyolojisi_ve_kulturel_calismalar.pdf.
- Arıkan, A. H. (2019). Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatminlerine Etkisi ve Bir Ugulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, <https://tez.yok.gov.tr>, Tez No:565727, 1-228.
- Arlı, D. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-236.
- Arslandaş, C. C., & Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 261-286.
- Arslandaş, H. A. (2008). Örgüt Kültürü. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolı Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Cilt7, Sayı 1*, , 172-176.
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mdiator. *Research in Buesiness & Social Science IJRBS Vol:8 No:4 ISSN:2147-4478*, 124-132.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-109.
- Atan, M., Atan, S., & Arslantürk, Y. (2012). *Lisansüstü Araştırmalarda İstatistiki Uygulamaları(SPSS Uygulamalı)*. Ankara: Dama Kitap Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

- Ataseven, M., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2014). Örgüt Kültürü Boyutları ve Etkileşimi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık ve Hastane İdaresi 8. Kongresi*, 1400-1413.
- Atay, K. (2001). Okul kültürü Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi, 23. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 179-191.
- Avcı, A. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davanışlarına Etkisi. *Journal of Human Sciences*, ISSN:2458-9489, Volume: 13 Issue:3, 5373-5398.
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, 1-86.
- Aydın, İ. (2012). *Yönelisel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akdemi.
- Aydın, Ş. (2007). Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-76.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Sayı 2, , 79-99.
- Aydoğan, E., & Delibaş, M. B. (2017). Ahilik Kurumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(01), 1-18.
- Aydoğan, E., & Dinçer, E. (2017). Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:9, 48-66.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürünün İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-92.
- Badawy, T. A., Trujillo-Reyes, J. C., & Magdy, M. M. (2011). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: A Comparative Study between Egypt and Mexico. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)* ISSN:2225-7225, Vol:4 No:06, 01-15.

- Bakó, R. K. (2010). Organizational Discourses ad Status Symbols. *Acta Univversitatis Sapientiae, Philologica*, 2, 1, 151-160.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:14 Sayı:2, 123-144.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnak Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:7 , Sayı:1, 231-274.
- Basım, N. H., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* C61, S4, 83-101.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-235.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi/Teori ve Uygulama*, Cİlt:18/Yaz, 5-18.
- Belogolovsky, E., & Somech, A. (2010). Teachers' Organizational Citicenship Behavior: Examining The Boundray Between İn-Role Behavior and Extra-Role Behavior From The Perspective of Teachers, Principlas and Parents. *Teaching and Teacher Education* (26), 914-923.
- Berberoğlu, N. G. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Etkisi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:VIII, S:1-2, 153-161.
- Bingöl, A., & Çorbacıoğlu, S. (2014). Toplam Üretken Bakım Yönetim Sistemi ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), <https://pdfs.semanticscholar.org/0218/38ca08166a48e4bcdeb558de9ab55c1c205e.pdf>, 43-63.
- Bıyık, Y. (2014). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-114.

- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review Vol:27, No:4*, 505-522.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directioans In Psychological Science*, 13(6), <https://doi.org/10.1111%2Fj.0963-7214.2004.00316.x>, 238-241.
- Boşça, N. (2019). Öncülleri ve Sonuçları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bilgi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilimleri Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-129.
- Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar. S. Tevrüz içinde, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (s. 142). Ankara/İstanbul: Türk Psikologlar ve Kalite Derneği Ortak Yayını.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. London: Second Edition, Financial Times Pitman Publishing.
- Bulunuz, A. (2019). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Ünivrsitesi Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,568018*, 1-132.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2017). *Örgüt Kültürü Örgütsel Tanı ve Değişim Rekabetçi Değrleme Modeli(İngilizcesi:Diagnosing And Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework ISBN:978-0-47065026-6 March-2011) Çeviri Editörleri: Murat Gürkan Gülcan, Necati Cemaloğlu*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Personel Yönetimi, 3.Baskı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3*, 125-148.
- Çalışkan, A., & Kater, S. F. (2020). Mersin Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel PERformansa Etkisi ve Örgütsel Öğrenme

- İkliminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:2147-8414, Cilt 7, Sayı 12, 170-198.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/32044/354148>, 47-62.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Doktora Tezi Tez No:205823*, 1-294.
- Çelikel, F. (2021). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Cam Tavan Algısı: Ankara'daki Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüsyü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilimi Doktora Tezi*, 1-171.
- Çelikaş, Z. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-86.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-230.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Çetin, S. S. (2018). İşletmelerde Güven, Bağlılık ve Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Kültürün Rolü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 502432, 1-350.
- Çubukçu, A. (1991). *Kültür ve Politika*. İstanbul: Evrensel Basım yayın.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Wesley: Addison-Wesley Pub. Co.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust in The Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology* 7(1), 1-16.

- Demir, N. (2007). Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumu. *Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı 27*, 187-192.
- Demir, P. (2007). Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık:Gaziantep Uygulaması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 210983*, 1-86.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2012). İşletme Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. *Akademik Bakış Dergisi, SAYI:29 ISSN:1694-528X*, 1-17.
- Demiröz, S. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi,, 1-212*.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Instute For Operations Research And The Management Sciences, https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204, Vol:6, No:2*, 204-223.
- Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 1-185*.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Doğan, B., & Altundağ, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine İnceleme. *Niğde Üniversite İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 7(3),, 41-52*.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki HAstaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2007, 2(2),, 63-79*.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. istanbul: Beta Basım Yayım.
- Erer, B. (2014). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,377673*, 1-111.

- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., & Turaç, İ. S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:2, 61-6-84.
- Erkılıç, E. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde BİR Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 1-204.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş./Beta Yayınevi.
- Erkutlu, H. V. (2018). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Erok, M. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranış ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetim Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 519700, 1-139.
- Erol, G. (2006). Kurum Kültürü ve Kurum Kültürünün Etkileri. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi | Istanbul University Faculty of Communication Journal*, 0 (24), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifd/issue/22865/244159>, 117-126.
- Finklestein, M. A., & Penner, L. A. (2004). Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional And Role Identity Approaches. *Social Behavior and Personality*, 2004, 32(4), DOI: 10.2224/sbp.2004.32.4.383, 383-398.
- Genel, B., & İyigün, N. Ö. (2020). The Role Of Organizational Citizenship Behavior On The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Deviance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:19 Sayı:39 Güz:2020/3 s.1149-1166*, 1149-1166.
- Ghashghaeinia, A. R., & Hafezi, S. (2015). Relationship Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior Among Personel of Islamic Azad University of Fars. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(11S), ISSN:2090-4274, 131-138.

- Gizir, S. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulama Eğitimi Yönetimi*, Cilt:35, Sayı:35, Retrieved From, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuy/issue/10362/126849>, 374-397.
- Gök, E. E. (2007). Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-129.
- Gökaslan, M. O. (2010). Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-225.
- Gökhan, A. (2014). Küreselleşme Süreci ve Ulusal Kültür. *Mülkiye Dergisi*, Cilt:34, Sayı:266, 5-22. Nisan 07, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mulkiye/issue/267/571> adresinden alındı
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F., & Erdem, R. (2005). Örgüt Kültürü ve Dr.Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hsatalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *HAcettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, 351-372.
- Graham, J. W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Clssical Quandaries from Plitical Philodohy. *Human Reource Management Review*, 61-77.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 17-36.
- Gün, G., & Derin, N. (2017). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN: 130-9196, Yıl:9, Sayı:25, 349-389.
- Güney, D. (2015). Deneyimsek Pazarlamanın Müşteri Sadakatin Etkisiİ: Muğla'daki Butik Otelerde Bir Uygulama. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tez No:412215, Erişim:29.05.2021*, 1-95.
- Gürbüz, S. (2004). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler*

Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetim Bilim Dalı Doktora Tezi, 1-287.

- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Olmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerine Yapılan Bir Araştırma Sonuçları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C3, S1/Sıra4No:99 Erişim 23.05.2021/09:07, 1-5.*
- Gürsan, E. (2008). Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Etkisi. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1-177.*
- Henry, L. T., John, R. R., & Stephan, J. C. (1986). *Managing Organizational Behavior*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Hoffman, E. A. (2006). Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Reslution Stratgies, DOI:10.1353/sof.2006.0093. *Social Forces, Vol:84 No:4, 2313-2330.*
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics, Surfliner, AMACOM, a division of American Management Associations. All rights reserved. 0090-2616/80/0014-0042/\$02.00/0, 42-63.*
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model. *Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014, 1-26.*
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İpek, C. (1999). Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi,, 1-237.*
- İpek, C. (2012). Öğretmen Algularına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Educational Administration: Theory and Practice(Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi), Vo:18 ISSUE:3, 399-434.*

- İpek, C., & Saklı, A. R. (2012). Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları. *Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2*, 251-266.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ISBN:978-605-9942-26-3*. Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım ve Pazarlama A.Ş. .
- İra, N. Ö., & Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1)*, 1-14.
- İra, N., & Aksu, A. (2009). Örgüt Kültürü(Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği), . *Dokuz Eylül üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi, (25)*, 43-62.
- İra, N., & Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1*, 1-13.
- İşcan, Ö., & Timuroğlu, M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C21, S1*, 119-135.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 47 (2012)*, 1815-1820.
- Jaimovich, A. E. (2004). Organizational Citizenship Behaviors: Nature, Culturel Context, And Motivational Basis. *University of Navvara Business School Thesis, (https://www.researchgate.net/publication/260675734 Erişim:25.04.2021 13:21)*, 1-124.
- Jeon, j.-C. (2018). The Effects of Organizational Culture on Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior. *Culinary Science & Hospitality Research, 24(3)*, 121-132.
- Jiang, X., & Fu, Q. (2011). Relationship between Universities Organizational Culture, Teachers' Psychological Empowerment and Organizational Citizenshenship Behavior. *Fourth International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, DOI 10.1109/CSO.2011.217*, 699-703.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi*

Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1-207.

- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1-100.*
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi Ç Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1-356.*
- Kar, D. P., & Tewari, H. R. (1999). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 34, No. 4 (Apr., 1999), 421-433.*
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelim Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:4, Sayı:8, 96-117.*
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C/S 2, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924290>, 457-478.*
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 35-48.*
- Karcıoğlu, F. (1997). Özelleştirme ve Örgüt İklimi (Çimento Fabrikalarında Bir Uygulama). *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1-259.*
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:15, Sayı:1-2, 265-283.*
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdar Dergisi, Yıl:85, Sayı:476, ISSN:1300-3216, 265-287.*
- Kaymaz, K. (2018). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Diana C. Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması Ekseninde Bir Araştırma, 6(4). *Business & Management Studies: An International Journal, doi: <http://dx.org/10.15295/bmij.v6i4.282>, 1053-1070.*

- Kendiriligil, S. (2006). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-180.
- Kesen, M., & Akyüz, B. (2015). Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları ve Demografik Değişkenlerin Algılanan Stresi Yordayıcı Değişkenler Olarak İncelemesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1*, 71-94.
- Kesgin, A. (2019). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Oluşumundaki Rolü: Torbalı Ticaret Odası Örneği. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Krumsal İletişim Proframı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 580317*, 1-130.
- Kesken, R. (2011). Kurum Kültürü ve Örgütsel Sembolizm: Bir Uygulama. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-322.
- Keskin, B. (2014). Kilmann ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-80.
- Keskin, Z. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 8(31), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iaud/issue/40585/487722>, 27-42.
- Khan, S. K., & Rashid, M. A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science . Vol. 3 No. 8 [Special Issue - April 2012]*, 83-91.
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2002). Settling the Score: The Role of Organizational Justice in The Relationship Between Psychological

- Contrat Breach and Anticitizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 13, No. 2, June 2001 (C ° 2002), 77-93.
- Kılıç, T. (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-302.
- Kılıç, T. (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırm. *Toros Üniversitesi İktisadi,İdariSoayla Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi Dergisi*, ISSN:2147-8414, Cilt:2, Sayı:4, 57-74.
- Kılıklı, M., & Çarıkçı, İ. H. (2019). Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C:24* , Sayı:4., 831-846.
- Kırca, C. (2015). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 1-127.
- Kızıloğlu, M., & Bayrak Kök, S. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi(ASEAD)*, www.asead.com, ISSN:2148-9963, Cilt:4, Sayı:11, 141-159.
- Koç, S. (2018). Örgüt Kültürü ve Özgecilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kamu ve Özel Spor Kurumlarında Alan Araştırması(Muğla Örneği). *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-94.
- Korkmaz, V., & Keleş, Y. (2021). Algılanan Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 520-534.
- Koşar, D., & Yalçinkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kurum ve Uyguamada Eğitim Yönetimi[Educational Administrational: Theory and Practice]*, 19(4), 603-627.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7 Sayı:1, 219-242.

- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13675/165476>, 21-242.
- Köselecioğlu, B. (2012). *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi*, 1-133.
- Kösem, E. B. (2015). Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD İşletme Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-250.
- Krasulja, N., Radojevit, I., Ratkovlt, M., Taslt, S., & Radosaveljevt, D. (2013). Adjustment of Corporate Culture to (on) The Serbian Market. *Metalurgia International*, 18(6), 169-174.
- Kreiner, K. (2016). Culture and Meaning: Making Sense of Conflicting. *International Studies of Management & Organization*, ISSN: 0020-8825 (Print) 1558-0911 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/mimo20>, 64-81.
- Küçük, Y. (2016). *SPSS ile İstatistik, Biyoistatistik ve Modern Bilimsel Araştırma*. İstanbul: Hünkar Ofset.
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, , 279-304.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidemnsionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, Vol:24, NO:1, 43-72.
- Lin, L.-H., & Ho, Y.-L. (2010). Guanxi and OCB: The Chinere Cases. *Journal of Business Ethics* (96), DOI 10.1007/s10551-010-0465-6, 285-298.
- Lo, M.-C., & Ramayah, T. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior(OCB) in a Multicultural Society: The Case ve Malaysia. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Lockhart, P., Shahani, N. K., & Bhanugopan, R. (2019). Do Organisational Culture and National Culture Medate The Relationship Between High-Performance

- Human Resource Management Partices and Organizational Citizenship Behavior? *International Journal of MAnpower Emerald Publishing Limited*, DOI: 10.1109/IJM-04-2018-0129, <https://www.emerald.com/insight/0143-7720.htm>, 1-19.
- Maanen, J. V., & Shein, E. (2021, 09 05). *CORE participates in PMC LinkOut*. Core: <https://core.ac.uk/reader/4379594> adresinden alındı
- Massie, J. L. (1983). *İşletme Yönetimi*(Çev: Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Kazım Dizdaroğlu, Mehmet Alptekin ve Deniz Ataç). Eskişehir: Bayteş Yayıncılık A.Ş.
- Mercan, N. (2007). Örgütlerde Mobbing'in Örgüt İklimiyle İlişmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-201.
- Mert, G. (2018). Y Kuşağı Açısından Yönetim. A. Akdemir içinde, *Örgütlerin Yönetimi* (s. 723). İstanbul: Beta Basım.
- Mert, G. (2020). Uluslararası İşletmelrde Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Kuşakalr Bağlamında İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences*, Cilt18, S36 DOI:<https://doi.org/10.35408/comuybd.670645>, 339-371.
- Mete, E. S. (2018). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik META-Kurumsal Bşr Model Geliştirme. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktoa Tezi*, 1-362.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Colectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizshenip Behavior. *Journaş of Organizational Behavior*, V: 16,, 127-142.
- Motowidle, S. J. (2000). Some Basic Issues Related To Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, Vol:10, No:1, 115-126.
- Naktiyok, A. (1999). Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, 1-323.

- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior*. St. Paul: Wst Publishing Comp.
- Nohut, F. (2016). Algılanan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Mısır ve Türkiye Örneği. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-124.
- Nurhidayah, A., & Nurhattati, M. (2017). Organizational Culture and Work Environment: Its Effect on Teachers Organizationaş Citizenship(OCB). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, ISSN:(Online):2319-7064 Index Copernicus Value:(2016):79,57 Impact(2015):6,391, Vol:6 No:12, 1517-1521.
- Oktay, F. (2016). Örgüt Yapısı İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 25, Sayı 3*, 457-470.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *Managing Human Resources, Summer*, 11-25.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citisenship Behavior The Good Sloider Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizatonal Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance, 10(2)*., 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1998). A Meta-Analytic Reviev Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Personel Psychology, 48*, 775-802.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* İstanbul: İlgi Yayıncılık Ltd. Şti.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Ann. Rev.Social*, 457-483.
- Öğüt, A., Kaplan, M., & Biçkes, D. M. (2009). Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşetmeleri Örnekleminde Bir Analiz. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, (Editörler: Ömer Torlak, Erkan Erdemir, Özlem Uzun, Sıtkı Çorbacioğlu)* (s. 158-164). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları 162.

- Ölçerler Gönen, Z. (2012). Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi ABD Kalite Yönetimi Programı Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Tez:333382*, 1-275.
- Önal, G. (2019). Öğretmenlerin Duygusal Emek Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Marmara Üniversitesi İstanbul sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ortak Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, , 1-170.
- Öncül, M. S., Deniz, M., & İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Cilt:7, Sayı:1*, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd/issue/27225/286573>, 255-269.
- Örücü, E., Korkmaz, E., & Kırboğa, R. (2020). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 16, Sayı:1, ISSN:1306-2174*, 197-218.
- Öter, S. (2019). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı Doktora Tezi*, 1-358.
- Öz, T. (2009). Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma. *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Doktora Programı*, , 1-163.
- Özaktürk, B. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı İlişkisi: Türkiye'deki Uluslararası İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-114.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif*

Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:13
ISSN:1309-1387, 150-171.

- Özdemir, A. (2006). Okul Kültürünün Oluşturulması ve Çerçeveye Tanıtılmasında Okul Müdürlerinden Beklene ve Onlarda Gözlenen Davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(4)*, 411-433.
- Özdemir, H. Ö., & İpek, C. (2020). Üniversite İdari Personelinin Örgütsel Bağlılık Algılarının Örgütsel Kültür Algılarından Yordanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3)*, 2823-2845.
- Özdemir, N. (2018). Geleneksel Bilgi ve Kültür Ekonomisi. *Türk Dünyası İncelemeleri Dergisi, Cilt: 18, Sayı:1*, 1-28. Nisan 07, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egetid/issue/37854/396882> adresinden alındı
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20 Ocak-Haziran*, 117-135.
- Özen İşbaşı, J. (2000). Çalışanların Yöneticilerinde Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: 102433*, 1-134.
- Özer, G. (2019). Örgüt Kültürünün Kurumsal İmaj ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-104.
- Özgözü, S. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi 25(2)*, , 581-896.
- Özkalp, E., & Kırel, A. Ç. (1996). *Örgüt Kültürü(Örgütsel Davranış)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ç. (2010). Ege Bölgesi'ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-101.

- Özkan, Ç., & Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünü İş Dönüşümüne Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), ISSN: 1309-9132, 1-14.
- Özkan, Ö., & Turunç, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ile Yenilikçilik İlişkisinde Rekabet Şiddetinin Düzenleyici Etkisi Savunma Sanayinde Bir Uygulama. *Süleyman Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:20, S:1,, 339-363.
- Özokutucu, L. C. (2019). Örgüt Kültürünün Çalışan Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, 1-167.
- Öztürk, S. (2020). Kurum Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu Üniversitesi Örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi:654656*, 1-241.
- Özyaman, H. G. (2010). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-96.
- Paylı, M. (2017). Örgüt Kültürü ve Stratejik Planlama Süreci; Karaman Belediyesinde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-201.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, *Qualitative Methodology*, 570-581.
- Pheusey, C. D. (1993). *Organizational Cultures, Types and Transformations*. New York: Routledge Publisher.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in

- Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma". *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1 Sayı:3, <https://orcid.org/0000-0002-9952-4642>, 294-304.
- Putri, Y. A., & Riyanto, S. (2021). Building Organizational Citizenship Behavior Through Perceived Organizational Support, Organizational Culture, and Work Motivation. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 8(8), DOI: 10.18535/ijsshi/v8i08.02, 6523-6534.
- Rakshainmehr, F., & Jenaabadi, H. (2015). Relationship of Workaholism With Teachers' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Psychology*, 6- <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2015.612144> , <http://www.scirp.org/journal/psych>, 1469-1477.
- Randhawa, G., & Kaur, K. (2015). An Empirical Assessment of Impact of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior. *Paradigm*, 19(1), SAGE Publications DOI:10.1177/0971890715585202 , <http://par.sagepub.com>, 65-78.
- Rath, B. P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal Of Business Research*, Vol:6 No:1, 65-76.
- Robbins, S. P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. NJ: Prentice Hall Ind Edition, Simon & Schuster Englewood Cliffs,.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational Culture*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sadati, S. E. (2012). A Survey Relation of Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior with Employees' Empowerment. *Management Science Letters*, 2, DOI: 10.5267/j.msl.2012.05.030, 2175-2186.

- Salihoglu, K. (2019). Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-131.
- Samancı, S. (2006). Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 187447, 1-76.
- Sayılğan, T. (2017). Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performan İle İlişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-215.
- Serpin Doğan, M. (2012). Örgüt Kültürü ve Mobbing(İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-186.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol:3 No:9*, 975-985.
- Shcerbina, V. (1980). İdeoloji ve Kültürün Bazı Yönleri. *Süreç Dergisi, C: I, Sayı:3*, 30-38.
- Sığrı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı 1*, 327-342.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents . *Journal of Applied Psychology, Vol:98-No:4*, 653-663.
- Solmaz, S., & Çolakoğlu, T. (2019). Örgüt Kültür Tipleri ve Özdeşleşme: İş Tatminin Aracılık Etkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 17(4)*, *Orcid ID: 0000-0002-4678-9604 ve Orcid ID: 0000-0002-4250-6769*, <https://doi.org/10.33689/spormetre.541348>, 105-119.

- Soner, T., & Akın, M. (2005). Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, Yıl:2005/2, 263-294.
- Soysaldı, A. (2018). Kültür, Sanat ve Beşeriyet İlişkisi. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, Sayı:22 e-ISSN:2149-4595, Aralık, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sanatvetasarim/issue/41779/504098>, 305-315.
- 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, M. A. (2006). Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 45(45), rieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10352/126770>, 85-108.
- Sözer, Z. (2006). Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, 1-164.
- Su, X., Liu, Y., & Hanson-Rasmussen, N. (2017). Voice Behavior, Supervisor Attribution and Employee Performance Appraisal. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal*, vol9(10), doi:10.3390/su9101829, 1-14.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Sayı 159, Ankara, 21-35.
- Şahin, F. (2012). Örgüt Kültürü ve Entellektüel Sermaye İlişkisi: Marmara Bölgesindeki Otel İşletmeleri Örneği. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez*, Tez NO:326906, 1-126.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:22, Sayı:1, 529-538.
- Şekerli, E. B., & Gerede, E. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.163.x, 17-38.

- Şenel, Ö. (2006). Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-269.
- Şimşek, A. (2012). Araştırma Modelleri. A. Şimşek içinde, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (s. 1-225). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kurumsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi Cit: 1; Sayı: 1*, 14-22.
- Şimşek, T. (2019). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Ruhsal iyi oluş ilişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi*, 1-160.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tabur, Ö. (2015). Hiyerarşik Örgüt Kültürüne Dayalı Mobbing ve Türlerinin İncelenmesi: KKTC Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *KKTC Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans TEzi*, 1-91.
- Taş, H. (1999). Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Bilim Uzmanlığı Tezi*, 87377,, 1-78.
- Tecimen, M., & Öztürk, A. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal), Vol:3 Issue:11*, 1567-1577.
- Teh, C. J., Boerhannoeddin, A., & Ismail, A. (2012). Organizational Culture and Performance Appraisal Process: Effect on Organizational Citizenship Behavior. *Macmillan Publishers Ltd. 1472-4782 Asian Business & Management Vol. 11, 4, 471-484*, 471-484.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi*, 1-159.

- Timuroğlu, K. M., & Çokgören, Ö. (2019). Örgütsel Güven Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1767-1783.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-260.
- Torun, G. S. (2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektörün Bir Araştırma*. Ank: T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No:724.
- Tsai, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11:98, <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>, 1-9.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2013). Giriş:Felsefenin Örgüt Kuramındaki Yeri ve Önemi. H. Tsoukas, & R. Chia içinde, *Felsefe ve Örgüt Teorisi, Çeviri Editörü: Prof.Dr. İbrahim Anıl* (s. 1-23). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.LtdçŞti.(Nobel Yayınları).
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, Vol:16, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x, 231-244.
- Türk, A. (2018). Değişim ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı ile İlişkisiÇ Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletmeYönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-159.
- Uçanok, B., Bakanay, H., & Milli, E. (2008). Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığında, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Etkileri Üzerine. *Marmara İletişim Dergisi*, Cilt 13, Sayı 13,, 233-247.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2001). Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi*,, 1-304.

- Üçok, T. (1989). Orgnaizasyon Kültürünün Oluşumu. *Dokuz Etlül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı:1-2,* 308-323.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Diesnesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinitioan, Measuegment, and Validatioan. *Academy of Management (Çevirim içi http://www.jstor.org/stable/256600)*, 765-802.
- van Wolferen, K. (1988). *Japon Gücünün Sırrı, ISBN:975-458-027-8.* (İ. Kurmuş, Çev.) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş.* Ankra: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:2.
- Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R., & Very, P. (2000). Research Note Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-Hoc Analysis of aCulture Compatibility Index. *Human Relations, 53(4), DOI: 10.1177/0018726700534004,* , 539-557.
- Wallach, E. j. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal, February,* 29-36.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions That MAke a Difference: Examining The Impact of In-Role and Extrarole Behaviors on Supervisory Ratings. *Journal of Applied Psychology, Vo:94 NO:1,* 98-107.
- Williams, A., Dobson, P., & Walter, M. (1993). *ChangingCulture: New Organizational Approaches.* London: Instute of PErsonenel Management.
- Yabacı, N. (2020). Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmecili Anablim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* 1-119.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt:52, Sayı:01, https://doi.org/10.101/SBFder_0000001988,* 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması : Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:47, http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php?lng=0&search=&articlelng=&fie*

ldnu=0&sortnu=0&sortdir=0&access=catalog&pdf=0006306&journalbg=&-max=20&-skip=0*, 53-76.

- Yanar Tıkıroğlu, A. N. (2019). Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışları Algılamalarına Yönelik Denizli İlinde Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı*, 1-115.
- Yang, C., Wang, Y., Wang, Y., Zhang, X., Liu, Y., & Chen, H. (2020). The Effect of Sence of Cmmunity Responsibility on Residents' Alturistic Behavior: Evidence From The Dictator Game. *International Journal of Enviromental Research and Public Healt*, doi:10.3390/ijerph17020460, 17,460, 1-10.
- Yaprak Kaya, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi(Balıkesir İli MERkez İlçe Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sostal Bilimle Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Tetif Bilimi Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-143.
- Yaseen, A., Liaquat, M., Hassan, I-e., & Hassan, M. (2015). Impact Of Organizational Culture And Social Influence On Organizational Citizenship Behaviour With Mediating Effect Of Interactional Justice. *Sci.Int.(Lahore)*,27(3), ISSN 1013-5316; CODEN: SINTE 8, 2443-2450.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi İle Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, Doi: <http://dx.doi.org/10.11611/JMER746>, 150-172.
- Yıldırım, Ö. (2021). *Felsefe*. Erişim Tarihi: 23.05.2021 URL: <https://WWW.felsefe.gen.tr>
<https://www.felsefe.gen.tr/kulturedirnedemektir/#:~:text=Buna%20g%C3%B6re%20k%C3%BClt%C3%BCr%2C%20bir%20toplumun,ve%20manevi%20de%C4%9Ferlerden%20olu%C5%9Fan%20bir adresinden alındı>
- Yıldırım, S., Arkan, S., & Aşan, Ö. (1996). *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:1 / Temmuz, 177-187.
- Yıldız, E. (2012). Kültür Felsefesi Temelleri. *Batman Üniversitesi Uluslararası Katılımlı Bilim ve Kültür Sempozyumu*, (s. 447-452). Batman: Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.

- Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi Cilt:17 Sayı:2*, Erişim <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10328/126615>, 277-394.
- Yılmaz, B. (2016). Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurumsal İletişimin Rolü: Özelleştirme Öncesi ve Sonrasında PETKİM Örneği. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 1-229.
- Yılmaz, L. (2004). Kurum Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının İlişkisi ve Bir Örnek Olay Çalışması. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*:146670, 1-139.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Cilt:61, Sayı: 83*, 83-110.
- Yücel, G. F. (2006). Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Sınıf Öğretmenliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi*, 1-56.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(ERZSOSDER) VII-II*, 45-64.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology, Vol:87, No:6*, 1068-1076.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık ISBN:978-605-247-022-0*. Bursa: Dora Basım-Yayıncılık Ltd.Şti.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Aşağıdaki anket formu yüksek lisans tezi araştırması kapsamında yapılan bir çalışmaya yöneliktir. Forma isim yazılmayacak ve elde edilen bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmaya katılımınız için teşekkür ederim.

Özal Ergin
Şırnak Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Uluslararası Ticaret ve Finans Ana Bilim Dalı

1. Demografik Özellikler

A. Yaşınız

B. Cinsiyetiniz Kadın Erkek

C. Medeni Durumunuz Evli Bekâr

D. Eğitim Durumunuz İlköğretim Ortaöğretim Lise
 Önlisans Lisans Yüksek Lisans

E. Aynı İş Yerinde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz

2. Anket Soruları

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Kısmen Katılıyorum 3: Ne Katılıyorum
Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

1	Hiç kimse iş yeri yönetimi ile ters düşmek istemez	1	2	3	4	5
2	İş yerinde olup biten her şey, şirketin yöneticilerince denetim altındadır	1	2	3	4	5
3	İş yerindeki değişim ve yenilikler iş yeri yönetimince başlatılır.	1	2	3	4	5
4	İş yerinde alt-üst arasındaki ilişkiler çok resmi(mesafeli)'dir.	1	2	3	4	5
5	Anlaşmazlıklar iş yeri yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
6	Şirket yönetimi, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlar arasında güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
8	İş yerinde her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
9	İş yeri formalitelerden çok sonuca öncem verilir.	1	2	3	4	5
10	İş yerinde başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
11	Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
12	Yanlış kimin yaptığı değil sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
13	Şirket yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
14	İş yerinde herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar	1	2	3	4	5
15	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir	1	2	3	4	5
16	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
17	İş birliğinin yapılması rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
18	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır	1	2	3	4	5
19	Herkes iş yerinin başarısı için sorumluluk duyar	1	2	3	4	5
20	İş yerinde herkes iş yeri ile gurur duyar.	1	2	3	4	5
21	İş yerindeki herkes iş yerinin dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
22	İş yerinde herkes kendini iş yerinin bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
Örgüt Kültürü						
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım	1	2	3	4	5
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni işe başlayan birisinin iş öğrenmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	1	2	3	4	5
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek	1	2	3	4	5

	İçin gerekli zamanı ayırırım					
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	1	2	3	4	5
7	Şirketin için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	1	2	3	4	5
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam	1	2	3	4	5
9	Diğer çalışanlarım hak ve hukukuna saygı gösteririm	1	2	3	4	5
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	1	2	3	4	5
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	1	2	3	4	5
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi harcamam	1	2	3	4	5
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	1	2	3	4	5
15	Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım	1	2	3	4	5
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, prosedürleri vb okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	1	2	3	4	5
17	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	1	2	3	4	5
18	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	1	2	3	4	5
19	Her türlü geliştirici icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5
Anketimiz tamamlanmıştır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.						