



İŞLETME KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ*



Yavuz DEMİREL¹



Zeliha SEÇKİN²



M. Faruk ÖZÇINAR³

ÖZ

İşletmelerin belirlenmiş hedeflerine ulaşması, çalışanların örgütün değerleri, inançları, felsefe ve ortak kabullerinin toplamını temsil eden kültürel sistemini içselleştirmesi ile yakından ilişkilidir. İşletme kültürünü oluşturan öğelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarını (ÖVD) destekler niteliklere sahip olması, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda organize olmalarına katkı sağlayacaktır. Böyle bir kültür seti oluşturmak yöneticilerin özel çabasını gerektirmektedir. Pozitif yönelimli kültürel kabuller çalışanların gönüllülük esasına dayalı ÖVD'na ilişkin eylemlerine işlerlik kazandıracaktır. Aynı şekilde ÖVD'na ilişkin boyutların iş ortamına aktarılması da işletme kültürünün kökleşmesi ve gelişmesine destek oluşturacaktır. Bu bağlamda, işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşletme kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik

THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

ABSTRACT

Realization of business targets are closely related to employees' internalization of cultural system which represents an organization's overall values, convictions, philosophy, and presumptions. A corporate culture, which contains supporting characteristics for organizational citizenship behavior will contribute to mobilize employees toward organizational goals. To arrange such a cultural set

* Bu çalışma, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

¹ Doç. Dr.; Aksaray Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, ydemirel75@gmail.com

² Yrd. Doç. Dr.; Aksaray Üniversitesi, Ortaköy MYO, zeliha0101@hotmail.com

³ Yrd. Doç. Dr.; Aksaray Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, mehmetfaruk57@gmail.com



requires an exceptional effort by managers. Positively-oriented cultural preconceptions will boost the organizational citizenship behaviors which are to be voluntary deeds. Similarly, transferring properties ascribed to organizational citizenship behavior will be supportive to ground and improve the corporate culture. In this context, this study essentially aims to identify the relationship between corporate culture and organizational citizenship behavior.

Keywords: Corporate culture, organizational citizenship behavior, altruism, courtesy, civic virtue, sportsmanship

GİRİŞ

İşletmeler sürekli değişen koşullar altında varlıklarını sürdürme mücadelesi vermektedirler. Bu mücadeledeki başarıları, çalışanların biçimsel iş gereklerinin ötesinde katkı sağlamalarına bağlı hale gelmektedir (Sezgin, 2005: 318). İşletme kültürü, bir bütün olarak, tanımlanmış iş gereklerinin ötesine geçmede çalışanları yönlendiren temel değerler, normlar, inanç ve semboller bütünü temsil etmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19). Bu bağlamda, güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların örgütsel süreçlere katılmaları ve genel anlamda iş gereklerinin ötesine geçen eylemleri gönüllü bir şekilde yapmaları anlamına gelen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemeye daha yatkın olacakları varsayılmaktadır. İşletme kültürünün önemine yapılan bu vurgu, kültürün “sosyal zamp” olmasının yanı sıra, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına olan inançla da örtüşmektedir (Murat ve Açıkgoz, 2007: 2). Bu örtüşme, kültürel kodların çalışanlarca ne kadar içselleştirildiği ile de yakından ilgilidir.

İşletme kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramlarının yönetim literatürüne giriş tarihleri de birbirine oldukça yakındır. İşletme kültürü kavramı, 1980’li yıllardan sonra sosyolog, psikolog ve yönetim bilimciler tarafından çeşitli boyutlarıyla ele alınırken (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19) aynı yıllarda ÖVD kavramı da ilk kez Smith, Organ ve Near’ın (1983) yazdıkları bir makale ile literatüre kazandırılmıştır. Her iki kavramın da çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt lehine organize etmelerinde etkin araçlar olduğuna ilişkin genel kabulleri destekleyen çok sayıda çalışma ve araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, işletme kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin örgütsel amaçları gerçekleştirmeye sağlayacağı varsayılan katkıları kavramsal ve uygulamaya yönelik olarak araştırmaktır.



I. İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN TANIMI VE ÖNEMİ

Literatürde şirket kültürü, kurumsal kültür, örgüt kültürü kavramları ile aynı anlamda kullanılan işletme kültürüne ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Smircich'e göre (1983) örgüt kültürü dendiğinde literatürde genel olarak iki temel yaklaşıma rastlanmaktadır. Bunlardan birincisine göre kültür örgütün ne olduğunu belirleyen temel bir değişken olarak görülürken; ikinci yaklaşıma göre kültür örgütsel davranışı açıklayacak bir metafor ve örgüte dışarıdan gelen bir özellik olarak görülmektedir. İkinci yaklaşım sözkonusu olduğunda ilk akla gelmesi gereken isim olan Schein (1984)'e göre örgüt kültürü; bir grubun çevresine adapte olmakta ve iç entegrasyonunda karşılaştığı sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların oluşturduğu bir kalıptır. Bu kalıbın geçerli kabul edilebilmesi için yeterince işe yaradığı olması ve bu nedenle de grubun yeni üyelerine bu tür problemlerle ilgili olarak nasıl düşünmeleri, hissetmeleri ve algılamaları gerektiğini ifade etmenin doğru yolu olarak aktarılması gerekmektedir. Kültürü üç düzeyde ele alan Schein'e göre; görünür, maddi kültür öğeleri basit ve kolay elde edilebilir, fakat yorumlanması zordur. İkinci düzey analizde davranışları yöneten değerlere bakılır. Bunları doğrudan gözlemek çok zor olduğu için ancak ya grup üyeleri ile görüşmek veya maddi kültür öğelerinin içerik analizini yapmak gerekmektedir. Bu bir yerde insanların davranışlarını nasıl rasyonelleştirdiklerinin de açıklamasıdır. En üst düzeydeki örgüt kültürü analizinde ise grup üyelerinin algılama, düşünme ve hissetmelerinin bilinçaltında yatan varsayımlarını belirlemek gerekir. Bunlar farkındalığı olmayan değerlerdir. Bu tür varsayımla karşı karşıya olduğumuzu bir üyenin bir konuyu tartışmayı reddetmesi veya bu konuyu gündeme getirdiğimiz için bizi çılgın veya cahil görmesi durumunda anlarız. İşletmelerin kar etmesi, okulların eğitmesi, tıbbın hayatı uzatması şeklindeki varsayımlar buna örnek olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürü konusunda önemli katkıları olan bir araştırmacı da Hatch'dir. Hatch (1993)'e göre, örgüt kültürü dinamik ve akışkan bir karaktere sahiptir. Schein modelinin basit olduğu yönündeki eleştirilere de değinen Hatch, Schein'in üç düzeyli modelinin gözlemsel araştırma ve teori geliştirme açısından önemli olduğunu ve görmezden gelinemeyeceğini ifade etmiştir. Schein'in modeline simgeler unsurunu ilave ederek geliştiren Hatch, kendi modelini kültürel dinamikler olarak isimlendirmiştir. Hatch, bu unsurlar arasında oluşan süreçlere odaklanmıştır. Bu süreçler, beyan (açık etme/dışa vurum), gerçekleştirme, sembolizm ve



yorumlama süreçleridir. Bu dört süreç aynı anda ve iki yönlü olarak işlemektedir (Hatch, 1993: 657-693):

Dışa vurum (beyan/açık etme): Bir örgüt üyesinin örgütün değerlerini ve varsayımlarını nasıl algıladığı, nasıl bildiği veya nasıl hissettiği ile ilgilidir. Çalışma ortamının nasıl olması gerektiği düşüncesi bu süreçte yer almaktadır.

Gerçekleştirme (realizasyon): Gerçekleştirme süreci, değerlerin artifaklara (maddi kültür öğeleri) dönüştürülmesinden sorumludur ve bireylerin beklentileri ile gerçekliği örtüştürme arayışlarının bütün formlarını içermektedir.

Sembolizm (simgecilik): Örgüt üyelerinin artifakları seçme ve onlara kültürel kimliği yansıtan genişletilmiş bir anlam vermeleri sürecidir.

Yorumlama: Hatch'in dördüncü süreci olan yorumlama, yaşananlara güncel bilginin ışığında geriye dönük olarak (retrospektif) anlam ithaf etme sürecidir.

Schwartz ve Davis'in (1981: 33) işletme kültürünü işletmedeki birey ve grupların davranışlarını şekillendirmede önemli olan normların oluşmasında etkili olan ve işletme çalışanlarınca paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü olarak tanımlamaları, bir bakıma O'Reilly'nin işletme kültürünün potansiyel bir toplumsal denetleme sistemi olarak göz önüne almasını destekleyici bir mahiyettedir (1989: 12). Benzer şekilde, işletme kültürünün "kuruluş içinde paylaşılan değerler ve inançlar kümesi" olarak (Barlı, 2007: 284) kurumu farklılaştırma, sürekli olma ve davranışlara etki etme özelliklerine sahip olduğu (Ertekin, 1978: 5) ifade edilmiştir. Ancak, bir işletmenin güçlü kültüre sahip olması, o işletmede benimsenen çok sayıda değer bulunduğu anlamına gelmemektedir. Önemli olan az sayıda, fakat örgütte yaygın bir şekilde paylaşılan çekirdek değerlerin mevcudiyetidir (O'Reilly, 1989:14). İşletme çalışanlarınca paylaşılan bu değerler ve inançlar ister yazılı isterse sözlü olsun iş yapma biçiminden dünya görüşüne kadar geniş bir çerçevede çalışanları kuşatmakta ve onların davranışlarını yönlendirmektedir. Bu bağlamda işletme kültürünün inanç ve değerlere bağlılık sağlamadaki rolü oldukça önemlidir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008:20). Kültürün bu rolü dikkate alındığında, kültür kodlarının oluşum ve çalışanlarca kabulünde yöneticiye düşen görev daha da önem kazanmaktadır. İşletme kültüründen beklenen değer elde edilmesi, kültür kodlarının çalışanlarca hissedilen gücü ile



orantılı olacaktır. Güçlü bir işletme kültürünün olumlu yönlerine dikkat çeken çalışmalarda güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde; çalışanların yenilikçilik, yaratıcılık ve başarı güdülerinin teşvik edildiği; çalışanlara görevlerini yürütmeye özerklik tanındığı; çalışanlar arasında işbirliğinin teşvik edildiği; çalışanların sorumluluk almasının özendirildiği; işletmede hoşgörü ortamının egemen olduğu iddia edilmektedir (Bakan vd, 2004:77-78). Bennett (1999: 123)'e göre kültür, işletmedeki liderlik stillerine; çalışanların meslek ve iş şartlarına ilişkin algılarına; işin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara ve neyin doğru olup olmadığına ilişkin tutumlara etki etmektedir. Çalışanların etkinliği, üretkenliği ve işletmenin başarısını şekillendirmede önemli bir yere sahip olan kültür, işletme değerlerini vurgulayan çeşitli somut semboller aracılığı ile günlük yaşamın parçası haline gelmektedir. Seremoniler, ritüeller, hikâyeler, mitler, kullanılan beden dili ve mimikler, mimari ve iş yerinde giyilen giysiler bu somut sembolere örnek olarak verilebilir (Murat ve Açıköz, 2007: 4).

II. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, KAPSAMI VE BOYUTLARI

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların en popüler konularından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin çalışmanın öncülüğü Barnard (1938) ve Katz (1964)'a dayandırılmaktadır (Tayyab, 2005: 49; Organ vd., 2006: 44-51). Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada gönüllü, tanımlanmış rol gereklerinin ötesinde ve kendiliğinden yaptıkları davranışları içeren (Williams ve Shiaw, 1999: 656) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) Organ (1988), “Örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkin ve verimli çalışmasını sağlamaya yardımcı olan, bireyin gönüllülüğüne bağlı davranışları” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların performansı iki boyutta değerlendirilmektedir. Biçimsel (görev) rol (in-role) performansı ve extra rol (extra-role) performansı. Biçimsel rol performansı, normal olarak bir çalışanın iş tanımlarında bulunan ve doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün misyonu ile ilgili olan davranışları içermektedir. Extra rol davranışı ise, örgütü destekleyen ancak normalde çalışanın iş tanımlarında bulunmayan, görev rolü dışındaki davranışlarıdır. Çalışanların diğerleri ile işbirliği yapmaları, fazladan görev almada gönüllü davranışları, yeni çalışanları yönlendirmeleri, işlerini başarmaları için diğerlerine yardım etmede istekli olmaları, iş gereklerinden daha fazlasını yapmaları extra rol davranışına örnek olarak verilebilir (Bergeron, 2007: 1078; Chen ve Chiu, 2009:476; Zellars vd., 2002: 1068).



Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminden bağımsız olması ve yerine getirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırım gerektirmemesinden dolayı olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir (Çetin, 2004: 128; Acar, 2006: 3; Finkelstein, 2006: 604).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan pek çok araştırmada Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının temel alındığı görülmektedir. Bu beş boyut; özgecilik/diğerlerini düşünme (altruism), vicdanlılık/ileri görev bilinci (constientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem/organizasyonun gelişimine destek verme (civic virtue) ve centilmenlik (sportmanship) olarak sıralanabilir (Kays, 2001: 104; Tayyab, 2005: 51, Boiral, 2009: 224; Çetin, 2004:19; Titrek vd., 2009: 91-92; Bolat ve Bolat, 2008: 79; Aslan, 2008: 166-167).

Özgecilik: Çalışanların, diğer çalışanlara yardım ederek onların karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerine gönüllü olarak katkı sağlamaları konusundaki tutum ve davranışlarını içermektedir. Özgecilik, bir çalışanın diğer çalışana işini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemediği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllü yardım etmesidir. İşletmeye yeni katılan çalışanlara yardım etme davranışı buna örnek verilebilir.

Vicdanlılık: Çalışanın, işletmenin bir üyesi olarak, rol tanımlarının ötesine geçen gönüllü davranışlarını içermektedir. Çalışanın iş ve hedef odaklı olmasını gerektiren bu davranışlara işe devam etmede özenli olma, dinlenme zamanlarını yerinde ve suiistimal etmeden kullanma, görevin gerektirdiği biçimsel kurallara uyma, örgüt kaynaklarını koruma, yapıcı ve sorun çözmeye yönelik önerilerde bulunma vb. örnek olarak verilebilir.

Nezaket: Çalışanların örgütte çıkabilecek problemleri önlemeye yönelik bilinçli davranışlarını içermektedir. Bu bağlamda nezaket, çalışanların yapacakları işleri etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli ve kontrollü davranmalarını ve sorun oluşturacak hususları önceden belirleyerek çözümü için gerekli çabayı göstermelerinin gereğine işaret etmektedir.

Sivil erdem: Örgütsel yaşama en üst düzeyde ve aktif katılımı ifade etmektedir. Örgüte bağlılık ve ilginin en üst düzeyde olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Yönetime gönüllü katılarak sorunların çözümü için aktif katkı sağlama, örgütün izlemesi gereken stratejiyle ilgili görüş bildirme; örgüt için tehdit oluşturan faktörleri fırsata dönüştürme eylemine



gönüllü destek olma; örgüte yarar sağlayacak eylem ve uygulamalarda bulunma gibi davranışlar bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir.

Centilmenlik: İş gerekleri ve sürecinin neden olduğu rahatsızlık, zorlama ve ek çabalar konusunda duyarlı olma, iş ve diğer çalışanlar hakkında şikâyetçi olmama, olumsuz gelişmeler karşısında pozitif eğilim ve tutumunu koruma, farklı düşünceye sahip olanlara tahammül gösterme, grup çalışmalarına katılımında istekli davranma vb. davranışları içermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalarda çalışanların ruh hali ve kişilik özelliklerinin etkileri üzerinde de durulmuştur. Messer ve White (2006: 67)'ın George, Carlson ve arkadaşları, Isen ve Daubman'dan aktardıklarına göre; çalışanların pozitif ruh hali ile başkalarını düşünme (altruizm) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, ayrıca hem biçimsel hem de extra rol gereklerini yerine getirmede daha istekli oldukları tespit edilmiştir. Koys (2001) da, örgütsel vatandaşlık davranışının her bir boyutu ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü ilişkilerin olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlü olması yöneticinin daha önemli konulara zaman ayırmasına da imkân sağlamaktadır (Koys, 2001: 104; Bateman ve Organ, 1983: 588-589).

III. METODOLOJİ

Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışmanın amacı, “İşletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir.” En genel anlamda, “ortak anlamlarla hedefe ulaşma” (Thompson ve McHugh, 1995:3); “örgüt üyelerinin örgüt toplumunda yaşamlarını biçimlendiren, toplumun kültürüne uymakla birlikte ondan farklılaşan ve çalışanlarca üretilen değer ve düzgülerin örüntüsü” (Başaran, 2008:396) şeklinde tanımlanan işletme kültürüne örgütsel başarıya ulaşmaya veya önlemeye yaptığı katkıdan dolayı “sosyal birleştirici” (Ölçüm Çetin, 2004:11) anlamı da yüklenmektedir. İşletmenin yönetici ve çalışanları, işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, tüm çalışanlarca benimsenmiş ve kabul görmüş değerler, inançlar ve düşünceler sistemine göre hareket etmektedirler. Bu bağlamda işletme kültürünün temeli, işletmede yerleşmiş olan değerler ve düşünce sistemine dayalı olarak sonuç doğurmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004:380-381). Brown (1995)'dan



aktarıldığına göre işletmelerde güçlü bir kültürün varlığı; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırmakta, çalışanlar arasında yüksek düzeyde motivasyon oluşturmakta ve geçmiş tecrübelerden daha fazla yararlanma imkanı sağlamaktadır (Bakan vd., 2004:79). İşletme kültürü çalışanların dış çevreden kaynaklanan problemlerle baş etmelerinde etkili olduğu gibi işletmenin iç çevresinden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmelerine de katkı sağlayacaktır (Schein, 1984:9-10). Bu bağlamda çalışanların işletme kültürü algılarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yönü de negatif veya pozitif olarak farklılık gösterecektir. İşletme kültürünün çalışanlar üzerinde yaratacağı olumlu algı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelimlerini belirlemede önemli olabilecek bir etkidir.

İşletme kültürünün örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarını güçlendirmeye yönelik bir yapı ve değerler sistemine sahip olması, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algılarını da etkileyecektir. Bu etkinin olumlu bir seyir izlemesi için yöneticilerin işletme kültürüne işlerlik kazandıracak değerler, inançlar ve tutumlar sistemini örgütsel vatandaşlık davranış kalıplarını güçlendirecek şekilde organize etmeleri önem kazanmaktadır.

Araştırma Sorunsalının Dayandığı Varsayımlar ve Hipotezler

Araştırmanın temel varsayımları ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

1. **H₁**: Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki vardır.
2. **H₁**: Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir.



Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise Johnson (2008)'in çalışmasından alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü ölçeği; (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde; Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Örneklem: Araştırmanın örnekleme merkezi Adana'da bulunan polyester, elyaf ve filament üretiminde faaliyet gösteren A işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Ankete katılan çalışan sayısı ise 153'tür. Araştırmanın tek sektör ve işletmede yapılmış olması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, söz konusu sektör çalışanları ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları, değerlendirilmeye alınan 147 anket üzerinden yapılmıştır. Bulgular sırasıyla, çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin ortaya konulması, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi, Korelasyon ve Regresyon analizi ile verilmiştir.

Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; toplam 147 çalışanın %93,2 erkek, %7,8'i bayan; eğitim düzeyi, %68,0 lise, %21,1 yükseköğretim, %6,1 fakülte ve %4,1 ilköğretim; yaş ortalaması ise 35'dir. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri itibarıyla %19'u 1-3 yıl, %21,8'i 4-7 yıl, %27,2'si 8-10 yıl ve %32'sinin 10 yıldan fazla olduğu; aynı işletmede çalışma sürelerinin ise %19'u 1-3 yıl, %20,4'ü 4-7 yıl, %29,3'ü 8-10 yıl ve %31,3'ü on yıldan uzun olduğu ve ortalama maaş miktarının ise 1350 TL olduğu tespit edilmiştir.

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı, .813 ve örgütsel vatandaşlık



davranışı ölçeğine ilişkin Alpha Katsayısı ise .907 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı dört temel faktörle açıklanmıştır. (1) Özgecilik (2) Vicdanlılık (3) Sivil erdem ve (4) Nezaket. Dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans %65,674'tür. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,862'dir. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ise üç temel faktörle açıklanmıştır. Faktör 1: Rasyonalizm boyutu, Faktör 2: Ötekinin değeri boyutu ve Faktör 3:Hedef yönelimlilik boyutu. Faktörler tarafından açıklanan toplam varyans %39,30'dur. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,40'dan büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,769'dur. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin örgüt kültürünü ölçmede kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

V. İŞLETME KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Burton (2003:122), bireysel düzeyde, departman/bölüm düzeyinde, yönetici grupları ve yönetici olmayan gruplar için yapılan analizlerde çeşitli istatistik metotları kullanmış ve işletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Chien (2004: 428)'in yaptığı benzer bir çalışmadan elde edilen sonuçlar pozitif çalışma iklimi, örgüt kaynakları ve çalışanın kişiliğinin yanı sıra işletme kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kültürün işletmeyi diğerlerinden farklı kılarak üyelerine kimlik duygusu kazandırmadaki önemi (Bakan, 2004: 30) göz önüne alındığında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmeye yönelik algılarında pozitif yönlü bir etki yaratacağı düşünülebilir. Çalışanlar arasında ortak bir anlayış, dil, düşünce ve değerler sisteminin yerleşmesi ve kabul görmesinde işletme kültürünün oynadığı rol kadar, bu değerlerin yaygınlık kazanması ve kazanılmış davranış haline gelmesinde örgütsel vatandaşlık davranışının da bir o kadar önemli olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar incelendiğinde, gönüllülük esaslı çerçevesinde, çalışanların hiçbir ödül beklentisine girmeksizin diğer çalışanlara işleri ile ilgili yardım ve rehberlik



etmeleri, işletmede çıkabilecek problemleri önleme ve çözümede olumlu tutum sergilemeleri, iş gereklerini yerine getirmede özenli ve titiz davranmaları, işleri ile ilgili olarak suiistimallerden kaçınmaları gibi eylemlerde bulunma tercihleri örgütte pozitif bir kültür yaratma çabalarına da temel teşkil edecek değerler sistemidir. Kuruluş içinde paylaşılan değerler bütünü olarak kültürün örgütsel vatandaşlık davranışını destekleyen eylemlere dönüşmesinin, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde organize etmelerinde yardımcı olacağı varsayılabilir.

Çalışanların biçimsel iş tanımlarının kapsamında yer almayan niyet, eylem ve davranışlarını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında işbirliği sağlama, sorumluluk almaya isteklendirme, bireysel inisiyatif kullanma vb. bağlamında işletme kültürünün rol ve önemini desteklemektedir. İşletme kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iç içe geçmiş bir bütünleşmeden bahsetmek, bunlar arasındaki ilişkiyi anlamada daha yararlı olacaktır. Kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kendi önem ve anlamlarını özel kılan sınırlar varsa da bu sınırlar birbirine karşı özlerinde geçirgenlik bağlamında tolerans gösteren bir yapıyı da barındırmaktadırlar. İşletme çalışanlarını bir arada tutma (Murat ve Açıkgöz, 2007: 7) ve aynı amaçlar etrafında toplanmalarını sağlamada kültür kadar örgütsel vatandaşlık davranışının da etkili olduğu söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik) dikkate alındığında her bir boyutun işletme kültürü tarafından desteklenmesi durumunda çalışanlar arasındaki işbirliği, dayanışma ve iyi ilişkilerin olumlu bir şekilde gelişeceği beklenebilir. Bir işletmedeki bölüm çalışanları ve takımın ortak değerleri, sembolleri, inançları ile davranışlarını şekillendiren kültür, çalışanların bir ürün üretirken veya bir konu üzerinde çalışırken ortak bir yol izlemeleri, ortak bir tavır geliştirmeleri yönündeki kabullerini de yönlendirmektedir (Goffe ve Jones, 2000: 35). Ancak, çalışanların bu eylemlere yönelmeleri için kültürün pozitif yönlü olması gerekmektedir. Pozitiflikten maksat; kültürün davranışlara örgüt açısından doğru yönü işaret etmesi, tüm çalışanlarca paylaşılması ve grup üyelerini benimsenmiş işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya zorluyor olması gerekmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 3). Ters durumda, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlara ilişkin değerleri iş hayatına aktarma gibi olumlu katkılardan



kaçınmaları olasıdır. Bu bağlamda, örgütsel başarıyı sağlamada tek başına yetmemesine rağmen, güçlü kültürler çalışanların örgütte yürütülen iş süreçlerine katılımlarını ve örgüte olan bağlılıklarını da olumlu etkilemektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarını güçlendiren işletme kültürünün yapılandırılması ve benimsenmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludur. Pettigrew, liderin sadece örgütlerin yapı ve teknoloji gibi somut yönlerini yaratmaktan değil, simgelerin, ideolojilerin, dil, inanç, tören ve efsanelerin yaratılmasından da sorumlu olduğuna dikkat çekmiştir (Peters ve Waterman, 1987: 160). Bu bağlamda yöneticiler, işletme çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik tutum ve davranışlarını teşvik edecek işletme kültürünün kökleşmesi yönünde özenli bir çaba göstermeleri gerekmektedir.

Araştırmada örgüt kültürü boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. 0,05 anlamlılık düzeyinde örgüt kültürü boyutları ile özgecilik ve vicdanlılık arasında orta ve yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada bağımlı değişkenin (ÖVD) %50,03'ü bağımsız değişken (örgüt kültürü) tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilenmektedir. Hesaplanan β Katsayısı doğrultusunda, örgüt kültürünün ÖVD'nı olumlu bir biçimde etkilediği belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerine ilişkin özet sunum aşağıdaki gibidir.

Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H₁ : Çalışanların örgüt kültürü algılamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki vardır.	Desteklenmektedir
H₁ : Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir.	Desteklenmektedir



SONUÇ ve ÖNERİLER

Yazında işletme kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmıştır. Bu çalışmalarda kültürün örgütün etkinlik ve üretkenliğine yaptığı katkılar ele alınarak örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeri ve önemi tartışılmıştır. Ancak, işletme kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen araştırmaların yetersiz olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışmanın, işletme kültürünün işletmedeki etkinliğine bağlı olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algılarını etkilemesi bağlamında, işletmelere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan, çalışanlar ve yöneticiler açısından yararlanılacak bir araştırma olacağı umulmaktadır. Örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt kültürü tarafından şekillenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile uyumlu olabilmesi için aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır:

- Sosyal ilişkilerde açıklık ve güven,
- İletişim kanallarının çok yönlü ve açık olması,
- Örgütsel süreçlerde tam katılımın sağlanması,
- Örgütsel adaletin inşa edilmesi,
- Yetki ve sorumlulukların liyakate göre paylaşımı,
- Örgütsel ve bireysel bilgi paylaşımının desteklenmesi,
- Sosyal aktivitelerin artırılması,
- Başarı ve başarısızlıkların paylaşımı,
- Başarı performansının değerlendirilmesi,
- Ortak değer ve inançların oluşturulması,
- Personel güçlendirmenin sağlanması,
- Gönüllülük ilkesinin esas alınması ile ilgili politikaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi vb.

Diğer taraftan araştırmanın sadece bir işletmede yapılmış olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarını genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamlara yol açabilir. Buna rağmen araştırma bulguları dikkate alındığında, daha sonra



yapılacak ve birçok işletmeyi kapsayacak araştırmalar için önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- ACAR, Zafer A. (2006), Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 1-14.
- ASLAN, Şebnem (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2): 163-178.
- BAKAN, İsmail.; BÜYÜKBEŞE, T. ve BEDESTENCİ, H. Ç. (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- BAŞARAN, İbrahim E. (2008), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hizmetleri ve Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- BATEMAN, Thomas. S. ve ORGAN, Dennis W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, *Academy of Management Journal*, 26 (4): 587-595.
- BATEMAN, Thomas S. (1983), “Job Satisfaction and the Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, 16(4): 587-595.
- BENNETT, Roger (1999), *Corporate Strategy*, Financial Times Pitman Publishing, 2 nd. Ed. London.
- BERGERON, Diana M. (2007), “The Potential Paradox Of Organizational Citizenship Behaviour: Good Citizens at What Cost?”, *Academy of Management Review*, 32(4): 1078-1095.
- BOIRAL, Olivier (2009), “Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Business Ethics*, 87: 221-236.



- BOLAT, Oya İ. ve BOLAT, Tamer (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19): 75-94.
- BURTON, C. H. (2003), *An Empirical Investigation of the Interrelationship of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors*, Doctor of Philosophy, George Washington University, USA.
- CHEN, Chien-Cheng; CHIU, Su-Fen (2009), “The Mediating Role of Job Involvement in the Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behaviour”, *The Journal of Social Psychology*, 149 (4): 474-494.
- CHIEN, M. H. (2004), “An Investigation of the Relationship of Organizational Structure, Employee’s Personality and Organizational Citizenship Behaviours”, *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2): 428-431.
- ÇAVUŞ, Şenol ve GÜRDOĞAN, Arzu (2008), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1): 18-34.
- ERDEM, Ferda ve ÖZEN İŞBAŞI, Janset (2001), “Eğitim Kurumlarında örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (1): 33-57.
- FINKELSTEIN, Marcia A. (2006), “Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behaviour: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity”, *Social Behavior and Personality*, 34 (6): 603-616.
- GOFFEE, Rob ve JONES, Gareth (2000), *Kurum Kültürü*, Kapital Medya A.Ş. (Çev. Kıvanç Kutmandu), İstanbul.
- HATCH, Mary Jo.(1993), “The Dynamics of Organizational Culture” *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- JOHNSON, Angel (2008), *The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior*, A Dissertation, Alliant International University.



- KOYS, Daniel J. (2001), “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, *Personel Psychology*, 54: 101-114.
- MURAT, Güven ve AÇIKGÖZ, Banu (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5): 1-20.
- O'REILLY, Charles (1989), “Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations”, *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- ORGAN, Dennis W. (1988), *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- PETERS, Thomas. J. ve WATERMAN, Robert H. (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- SCHEIN, Edgar H. (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- SEZGİN, Ferudun (2005), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından bazı Çıkarımlar”, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339.
- SMIRCICH, Linda (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis” *Administrative Science Quarterly*, 28(3):. 339-358
- TAYYAB, Saadia (2005), “Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees”, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 31 (1-2): 49-64.
- THOMPSON, Paul. ve MCHUGH, David (1995), “Work Organizations a Critical Introduction”, *Macmillan Business*, England.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ
Sayı: 29 Mart – Nisan 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi
ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN
<http://www.akademikbakis.org>



TİTREK, Osman; BAYRAKÇI, Mustafa ve ZAFER, Demet (2009), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi: Akademik Bakış*, 17.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, Dağıtım, Pazarlama, İstanbul.

ZELLARS, Kelly L; TEPER, Bennett J. ve DUFFY, Michelle K. (2002), “Abusive Supervision and Subordinates’Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 106.