

Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları*

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, mozdevecioglu@melikshah.edu.tr

Mahmut AKIN

*Sorumlu Yazar, Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
mahmut.akin@bozok.edu.tr*

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının örgüt kültürü tipleri itibariyle farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaca ulaşabilmek için Kayseri ilinde 224 işletme ve kamu kurumunu kapsayan bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü tipleri itibariyle kurumların gösterdikleri örgütlerarası vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının en yaygın olarak görüldüğü kültür tipi klan kültürüdür. Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü ile örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının bazı alt boyutları arasında negatif yönlü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının bazı alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuçlar örgüt kültürü farklılıklarının örgütlerarası vatandaşlık davranışları açısından önemli olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

JEL Sınıflandırma Kodları: M15

The Perceptions of Managers About Organizational Culture and Interorganizational Citizenship Behaviours

Abstract

The purpose of this study is to determine whether or not inter-organizational citizenship behaviours differ in terms of organizational culture types. A study was conducted to achieve this goal with 224 organizations in Kayseri. As a consequence of research results, it was ascertained that, in terms of organizational culture types, there is a significant difference among the organizational citizenship behaviours of the firms. Therefore, a culture type, in which inter-organizational citizenship behaviours are predominantly seen, is clan culture. It has been revealed that there is a negative-oriented relationship between the market culture and hierarchy culture and the sub-dimensions of inter-organizational citizenship behaviours, and a positive-oriented relationship between the clan culture and adhocracy culture and the sub-dimensions of the inter-organizational citizenship behaviours. These results indicated that organizational culture differences are of significance in terms of inter-organizational citizenship behaviours.

Keywords: Inter-Organizational Citizenship Behaviours, Clan Culture, Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture

JEL Classification Codes: M15

* Bu çalışma, 12-14 Ekim 2009 tarihlerinde düzenlenen "International Academy of Management and Business (IAMB) 2009 Istanbul Conference", sempozyumunda sunulan bildiriden hazırlanmıştır.

Atıfda bulunmak için... |
Cite this paper |

Özdevecioğlu, M. & Akın, M. (2013). Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-131.

1. Giriş

Örgütlerarası vatandaşlık davranışı literatürde yeni incelenmeye başlayan bir konu olarak dikkat çekmektedir. Üzerinde çok sayıda araştırma yapılmamış, öncülleri ve sonuçları henüz tartışılmaya başlanmamıştır. Ancak önümüzdeki yıllarda bu konu ile ilgili zengin bir literatür oluşacağı tahmin edilmektedir. Örgütlerarası vatandaşlık davranışı, bir örgütle başka örgütler arasında gerçekleşmektedir. Bir örgütün çeşitli nedenlerle başka örgüt lehine, karşılık beklemeden yaptığı yardımlar veya destekler olarak kısaca tanımlanabilir. Örgüt kültürü konusu ise çeşitli yönleriyle literatürde ele alınmış bir konudur. Örgüt kültürünün örgütlerde gerek bireysel gerekse örgütsel pek çok davranış ve politikanın temelini oluşturduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü, örgütün üyelerine, ne zaman hangi davranışın gösterilmesi gerektiğini öğretmekte, çalışanları motive etmekte ve belirsizliğin olduğu durumlarda çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve politikaların düzenlenmesinde işletmeye yardımcı olmakta ve her seviyede etkisini göstermektedir. Bazen birey davranışlarını sınırlayan bir unsur olmakla birlikte onların davranışlarını tutarlı hale getirmekte, düzenlemekte, yönetmektedir. Örgüt kültürünün nasıl bir sonuç ortaya çıkaracağı kültürün niteliklerine bağlıdır. Dolayısıyla örgütlerin başka örgütler hakkında geliştirecekleri tutum ve davranışları da oluşturan temel bir faktör konumundadır. Kültürün, bir örgütün başka örgütler lehine yapacağı gönüllü davranışlara temel teşkil etmesi kaçınılmazdır (Autry vd., 2008, 67).

Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır: Birinci amaç, örgüt kültürü tipleri itibarıyla örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve hangi kültürde daha yaygın olarak görüldüğünü ortaya çıkarmaktır. İkinci amaç ise örgüt kültürü tipleri ile örgütlerarası vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde çalışmanın tanımlayıcı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bir model ve bu model kapsamında hipotezler geliştirilmemiştir. Çalışmada öncelikle konu ile ilgili teorik çerçeve ortaya konulacak ve ardından yapılan araştırmaya ilişkin bilgi ve bulgular verilecektir.

Literatürde aynı değişkenleri içeren başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları

Organizasyonlar, üyelerinin bir arada yaşadığı adeta birer yaşam alanıdır. Bazı çalışanlar açısından örgüt, aileden daha fazla zamanın geçirildiği bir ortamdır. Böyle bir ortamda çalışanların birbirleriyle yakın iletişim içerisinde olması ve işbirliği içinde çalışıyor olmaları son derece önemlidir. Chester Barnard'dan itibaren yönetim bilimi ile ilgilenenler, personelin işbirliğine istekliliğinin

organizasyonlar için büyük önem taşıdığını kabul etmektedirler (Organ, 1990, 43). Organizasyonu, insanların birbirleriyle etkileşim halinde oldukları alanlar olarak tanımlayan Barnard, organizasyonun başarısının önemli bir bölümünün çalışanlar arasındaki işbirliğini oluşturabilmeye bağlı olduğunu ifade etmektedir (Robbins, 2001, 598). Hiç şüphesiz, örgütlerde işbirliğini sağlamaya yönelik pek çok tutum ve davranış bulunabilir. Bu davranışların en önemlilerinden birisi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Elbette, örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzer başka davranışlar da bulunmaktadır. Bu davranışlar pro-sosyal davranışlar şemsiye kavramı altında ele alınarak incelenmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, "fazladan rol" ve "tanımlanmış rol" davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve örgütsel vatandaşlık davranışları bunun fazladan rol davranışları kapsamına girmektedir. Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmalar. (İşbaşı 2000, 359; Kamer, 2001, 10). Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" (ÖVD) ise, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bu davranışın bireyin rolünün gerektirdiği bir davranış değil, kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği anlatılmak istenmiştir (İşbaşı, 2000, 359). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışını, "iş tanımının dışındaki gönüllü davranışlar" olarak tanımlamak mümkündür (Rotundo ve Sackett, 2002, s.12). Greenberg ve Baron (2000, 372), örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, ardından grup seviyesinde vatandaşlık davranışı ve şimdi de örgütlerarası vatandaşlık davranışı literatürde araştırılmaya başlanmıştır. Kişisel düzeydeki ve örgüt içerisindeki vatandaşlık davranışlarından örgüt düzeyindeki vatandaşlık davranışlarına geçiş mümkündür. Örgütlerarası vatandaşlık davranışı genellikle örgütlerin sınır personeli, yöneticileri veya sahipleri tarafından, işbirliği halindeki örgütlerden birinin diğer örgütlerin veya bu örgütlerin bağlı olduğu bir üst sistemin yararına olacak şekilde, doğrudan ve açık bir şekilde, anlaşma kapsamında olmayan, örgütün işleyişini ve performansını geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel davranışlardır (Autry vd., 2008, 54). Örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkabilmesi için, sınır personelinin veya yöneticilerin örgütü temsil kabiliyetinin bulunması, örgüt adına hareket etmesi ve vatandaşlık davranışının işbirliği halindeki örgütler açısından bir anlam ifade etmesi gerekir. Örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının boyutları Autry, Skinner ve Lamb (2008, 56) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: *Örgütlerarası Fedâkârlık*: Bir firmanın diğer firmaya, işletme problemlerini

çözmesi, ihtiyaç duyulan bir bilgiyi veya mahareti geliştirmesi için, karşılık beklemeden yardım etmesidir. *Örgütlerarası Tolerans*: İlişkide bulunulan diğer işletmelerden kaynaklanan, teslimat gecikmeleri gibi, işletmeye yük getiren, kaçınılmaz ve istisnai olumsuzluklara tolerans gösterme konusundaki istekliliktir. Bu tür olumsuzluklara sebep olan işletmelere ceza gibi olumsuz bir karşılık verilmez. *Örgütlerarası Sadakat*: Ortak firmalara ve tedarik zincirinin tamamına bağlılığı yansıtan davranışlarla ortaya çıkar. Diğer firmaların veya tedarik zincirinin daha büyük yararlar elde edebileceği durumlarda firmanın kendi isteklerinden vaz geçmesi, firmanın önemli müşterilerle ilgili, tedarikçilere bilgi vermesi bu kapsamda değerlendirilebilir. *Örgütlerarası İnsafılık*: Örgütlerarası insafılığa sahip firmalar, ortak firmaları etkileyen faaliyetlerini çok daha titiz bir şekilde gerçekleştirirler. Bu kapsamda, bir firma tedarik zinciri ortağına göndereceği malların sıfır hata ile üretilmesine, standartlara uygun olmasına ve eksiksiz bir şekilde gönderilmesine gayret eder. *Örgütlerarası Uyum*: Firmanın tedarik zinciri ortaklarının standartlarına, politikalarına ve kurallarına uyum sağlamaya çalışmasıdır. *Örgütlerarası Yapıcılık*: Bu kapsamda firma, tedarikçileri ve müşterileri etkileyen konularda yasalara ve düzenlemelere uyar, onların yararına halk desteği elde edebilmek için halkla ilişkiler faaliyetleri yürütür, müşterilerin ve tedarikçilerin beklentilerini karşılamaya çalışır. *Örgütlerarası İlerleme*: Firmalar arasında, faaliyet alanıyla ilgili bilgi birikimini artırmayı, ilişkileri geliştirmeyi, çok sayıda tedarik zinciri üyesini etkileyen süreçleri geliştirmeyi içeren davranışlardır. Bu kapsamda firmalar arasında ortak veri tabanları oluşturulabilir, ürün ve süreçlerin geliştirilebilmesi için işbirliği yapılabilir.

Autry, Skinner ve Lamb'in (2008, 56) örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının yukarıda açıklanan yedi boyutunu ifade etmelerine karşın, Özdevecioğlu (2009, s.47) yaptığı bir çalışmada örgütlerarası vatandaşlık davranışının dört boyutu olduğunu belirlemiştir. Bunlar, örgütlerarası yardımlaşma, örgütlerarası bilgi paylaşımı, örgütlerarası centilmenlik ve örgütlerarası uyumdur. Bu çalışmada esas alınan boyutlar da bunlardır.

Örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının örgütlerin yapı ve işleyişine nasıl bir etkide bulunduğunu gösterecek nitelikte çalışma çok sınırlıdır. Autry Skinner ve Lamb (2008, 67) yaptıkları çalışmada, örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının örgütlerin rekabet gücünü ve karlılığını artırdığını tespit etmişlerdir. Örgütlerin bu davranışlarının başka hangi değişkenlerle ilişkili olduğu, tedarik zincirine giren işletmeler de dâhil olmak üzere, literatürde ele alınmış konular değildir. Bu bakımdan çalışmada Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışı ile ilgili literatür çok zengin olarak verilememektedir.

3. Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları ve Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri sisteminde, alıcı firma ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerin niteliği, örgütlerarası vatandaşlık davranışları açısından önemlidir. Örgütlerarası

vatandaşlık davranışı boyutlarından, örgütlerarası yardımlaşma, zincirde pek çok avantajı beraberinde getirebilir. Satın alım yapan firmanın tedarikçileri ile zaman zaman yardımlaşması özellikle sosyal değişim teorisi kapsamında faydalar sağlayabilir. İkinci boyut olan bilgi paylaşımı açısından da, satın alım yapan ana firma ile tedarikçilerin bilgi alış verişinde bulunmaları ana firmadaki aksaklıkların giderilmesine katkı sağlayabilir. Benzer şekilde tedarikçi firmalar da, ana firma ile ilgili bilgileri zamanında alarak yeni durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilir. Üçüncü boyut, örgütlerarası centilmenliktir. Tedarikçi firmalarla ana firma arasında farklı şekillerde centilmenlik gerçekleşebilir. Bazı önceliklerin oluşmasında, bazı imkânlardan istifade edilmesinde, küçük bazı kırgınlıkların giderilmesinde bu boyut oldukça yararlı sonuçlar doğurabilecektir. Son boyut ise örgütlerarası uyumdur. Örgütler arasındaki işbirliği, yardımlaşma ve centilmenlik beraberinde uyumu da getirecektir. Tedarikçi firmalarla ana işletme arasında uyumlu ilişkilerin gelişmesini sağlayacak olan bu boyut da her iki taraf açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Genel olarak düşünüldüğünde satın alım yapan ana işletmenin diğer işletmelerle kuracağı olumlu ve yapıcı ilişkiler, örgütlerarası vatandaşlık davranışı gereği karşılıksız olsa bile, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, görülen yardım ve desteklere olumlu karşılıkların verilmesiyle ilişkilerin güçlendirilmesine katkı sağlayabilir.

4. Örgüt Kültürü

Çalışmanın ikinci değişkeni örgüt kültürüdür. Örgüt Kültürü kavramı 1980'li yıllarda popüler olmaya başlamıştır. 80'li yıllara kadar örgüt ve yönetime ilişkin genelde örgütsel yapı ve stratejiler üzerinde durulurken, bu yıllardan sonra örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavramın yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli bilim dallarındaki araştırmacılar tarafından çalışılıyor olması tanımlarda da zenginlikler oluşturmuştur. Schein (1983, 14) örgüt kültürünü, bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar olarak tanımlamıştır. Beyer ve Trice'a (1987, 6) göre örgüt kültürü, örgüt içerisinde paylaşılan anlayışlar, normlar ve değerlerdir. Özkalp ve Kirel'e (2001, 178) göre örgüt kültürü, tüm personelin paylaştığı, örgüt içerisinde neyin iyi, neyi kötü olduğunu, hangi davranışların istendiğini, hangilerinin istenmediğini gösteren değerlerdir. Bir örgütte insanla ilgili her şey kültür kapsamında değerlendirilmektedir. Yönetimsel politikalar, çalışma ilkeleri, örgütsel tutum ve davranışlar, değerler, normlar, gelenekler, semboller ve alışkanlıklar bu sistemin parçalarını oluşturmaktadır.

Günümüzde işletmeler, stratejik yönelimleri paralelinde mükemmel kültürler oluşturmak, kültürlerini yönetmek ve mevcut kültürlerini değiştirmek ihtiyacında oldukları için, kültür konusuna büyük önem verirler (Schein, 1986, 33). Çünkü araştırmalar örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir. Ogaard, Larsen ve

Marnburg (2005, 24) tarafından yapılan bir araştırmada, örgüt kültürü ile yöneticinin etkinliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Farklı bilim adamlarının, örgüt kültürünün örgüt başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğu konusunda görüş birliği vardır (Hellriegel, 1995, 466; Baird vd., 2007, 19; McKinnon vd., 2003, 39; Gregory vd., 2009, 678). Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içersindeki tutum ve davranışların anlaşılmasını sağlayabilecek önemli ipuçları verebilir. Bu şekilde, örgütlerin, örgütlerarası vatandaşlık davranışının anlaşılması da kolaylaşır. Örgütlerin örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerinden biri olarak da kurgulanan kültürün bu açıdan bazı özellikleri şunlardır (Doğan, 1997, 57; Gümüşsuyu, 2005, 32-33; Özkalp ve Kirel, 2001, 179):

- Örgüt kültürü kolektif bir çabanın ürünüdür.
- Kültür üyelere kimlik sağlar.
- Örgüt kültürü değişebilir.
- Ödül sistemini destekleyici rol oynar.
- Yazılı bir kural değildir.
- Birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır.
- Eğitici bir rol oynar.
- Örgüt ikliminin anlaşılmasını sağlar.
- Örgüt kültürü üyeler arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürünün ihtiyaç karşılama özelliği vardır.
- Örgüt kültürü bir yönetim felsefesi inşa eder.
- Örgüt kültürü davranışların düzenli olmasını sağlar.
- Örgüt kültürü normları ve değerleri belirler.
- Örgütte nelerin yapılabileceği ve nelerin yapılamayacağını açıklar.

Örgütler parmak izleri gibi eşsizdir. Bu yüzden örgütlerde farklı niteliklerde örgüt kültürleri bulunmaktadır. Sahip oldukları benzerlikler dikkate alınarak örgüt kültürleri sınıflandırılabilir. Örgüt kültürlerinin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Hellriegel, 1995, 554; Übius ve Alas, 2009, 92; Gregory vd., 2009, 674). Bu çalışmada Cameron ve Quinn'in geliştirdiği örgüt kültürü sınıflandırması esas alınacaktır. Cameron ve Quinn'e (1999, 37) göre kültür, örgütü karakterize eden, temel değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımları tanımlar. Örgütlerde karşımıza çıkan dört baskın kültür tipi bulunmaktadır. Bunlar: Hiyerarşi, market, klan ve adhokrasi kültürüdür.

Hiyerarşi Kültürü: Bir örgütte kültür, yapılan işe ve ihtiyaçlara göre şekillendiği için, örgüt kültürü, iş için oluşturulan yapı ile uyumludur (Cameron ve Quinn, 1999, 33). Hiyerarşi kültürü, örgüt içi odaklılık ve kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Ouchi'ye (1987, 74) göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "istediğini değil, bizim sana

söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyörüz”. Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, bağımsızlık duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur. Hooijberg ve Petrock’a (1993, 31) göre bu kültürün temel karakteristikleri şunlardır:

- Resmi yapıda bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanmaktadır.
- Liderleri iyi birer koordinatör ve organizatör olmakla övünmektedir.
- Uzun vadede istikrarı, ileriye tahmin etmeyi ve verimliliği amaçlamaktadır.
- Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma çabasıdır.
- Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalarından faydalanmaktadır.

Pazar Kültürü: Pazar kültürü tipi büyük ölçüde Williamson (1975) ve Ouchi’nin (1981) çalışmalarına dayanır. Cameron, Quinn’e (1999, 35) göre, pazar kültürü, tedarikçiler, müşteriler, lisans verenler, müteahhitler ve mesleki örgütlerle yapılan işlemlere odaklanmıştır. Temel değerleri rekabetçilik ve verimlilik. Pazar örgütlerinde rekabetçilik ve verimlilik, pazarda iyi konumlanma ve dış dünyanın iyi takip edilmesiyle başarılabilir. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır. Bu kültür çeşidinde rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır, planlama ve etkililiğe büyük önem verirler (Dosoglu, 2001, 74; Dwyer vd., 2003, 1012; Jung, 2003, 244).

Hooijberg ve Petrock (1993, 31) da pazar kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Sonuç odaklı olmayı gerektirmektedir.
- Liderler üretken, zorlayıcı ve rekabetçidir.
- Örgütte bütünlüğün sağlanabilmesi için “kazanma” kavramına odaklanılır.
- Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşılmasına önem verilmektedir.
- Başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfuz etme esas alınmaktadır.
- Rekabetçi bir fiyatlandırma politikası ve pazar liderliği önemsenmektedir.
- Zorlu bir rekabetin varlığı, örgüt için çok önemli görülmektedir.

Klan Kültürü: Cameron, Quinn’e (1999, 36) göre, klan kültürüne sahip örgütlerin tipik özellikleri, takım çalışması, personele yatırım programları ve örgütün personele bağlılığıdır. Bu kültürde örgüt yöneticileri anne-baba rolündedir (Dosoglu, 2001, 74; Berrio, 2003, 9; Dwyer vd., 2003, 1011). Klan tipi bir

kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlüdür ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987, 74). Hooijberg ve Petrock'a (1993, 30) göre bu kültürün temel karakteristikleri şunlardır:

- İnsanların pek çok şeylerini paylaştıkları içten bir mekândır.
- Geniş bir aile gibidir.
- Liderlerin ve örgütü yönetenlerin birer akıl hocası ve hatta anne/baba olarak görüldüğü bir kültür tipidir.
- Örgütte, sadakat ve geleneklere bağlılığı sağlamaktadır.
- İletişimin gelişmesine olanak tanımaktadır.
- İnsan kaynaklarının birlik duygusu ve güven sayesinde geliştirilmesinin örgüte uzun vadede fayda sağlayacağını savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır.
- Takım çalışmasına, katılıma ve uzlaşmaya önem vermektedir.

Adhokrasi Kültürü: Cameron, Quinn'e (1999, 38) göre, adhokrasinin temel amacı, belirsizliğin ve/veya aşırı bilginin söz konusu olduğu durumlarda, uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerin en önemli üstünlüğü, yeni fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirebilmeyi sağlayacak yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirebilmeleridir. Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000, 403). Hooijberg ve Petrock'a (1993, 31) göre bu kültürün temel karakteristikleri şunlardır:

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

5. Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları

Örgüt yöneticileri ve personelinin gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışındaki kişi ve kurumlarla gerçekleştirdikleri davranışları örgüt kültürü paralelinde şekillenir. Örgüt kültürü insanlara neyin iyi, neyin kötü, neyin yapılması, neyin yapılmaması gerektiğini öğretiyorsa, örgüt kültürünün örgüt mensuplarının davranışlarına yön veren bir mihenk taşı durumunda olduğu görülebilir. Dolayısıyla örgüt kültürünün özelliğine göre örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının hiç ortaya çıkmaması ya da farklı derecelerde veya farklı başlıklarda ortaya çıkması beklenebilir. Mesela örgütler arası toleransta, ilişkide bulunulan diğer firmaların yaptıkları hataların hoş görülmesi söz konusudur (Autry vd., 2008, 56). Verimlilik, satış performansı ve rekabetin egemen olduğu pazar kültüründe böyle bir hoşgörünün beklenmemesi gerekir. Pazar kültüründe işletmeler arasında hâkim olan yoğun rekabet böyle bir hoşgörüyü engel olur. Sözünü tutmayan, anlaşılan gün ve saatte teslimatını yapmayan, eksik ve kusurlu ürün gönderen firmalara ceza uygulanması, tazminat alınması ve hatta tedarik zincirinden çıkarılmaları söz konusu olabilir. Klan kültüründeki anne-babalık rolü, yardımcı olmayı, hoşgörüyü ve toplulukçuluğu beraberinde getirmektedir (Berrio, 2003, 9). Kolektif düşünce şekli ve merkezi otorite başka işletmelere karşı da babacan davranışları, hoşgörüyü ve anlayışı beraberinde getirebilir. Tıpkı bir çalışanın babacan bir patrone avans istemesi ve patronun da bu avansı babacan bir tavırla vermesi gibi. “Olur böyle şeyler, bakarız çaresine...” tarzı bir yaklaşımın egemen olduğu bir kültürde, örgütlerarası vatandaşlık davranışları da beklenebilir. Hiyerarşi kültüründe, ilişkileri, kendine özgü nitelikleri gereği, resmi prosedürler, kurallar ve politikalar yönlendirir (Weber, 1947, 330). Bu bakımdan, bu kültürde başka işletmelerle uyum, başka işletmelere hoşgörü gösterme veya yardımcı olma gibi durumlar beklenmez. Eğer resmi olarak bu ilişkiler gerekiyorsa gerçekleştirilir, değilse resmiyet dışı ilişki anlamına gelir ki, bu ilişkiler belki de suç olarak bile kabul edilebilir. Görüldüğü gibi farklı örgüt kültürlerinin, örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının farklı boyutlarının ortaya çıkmasını sağlayabileceği veya ortaya çıkmasına engel olabileceği tahmin edilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ile örgütler arası vatandaşlık davranışları konusunun birlikte incelenmesinin örgütler açısından anlamlı sonuçlar vermesi beklenmektedir. Gerçekte nelerin olacağı veya olmayacağı araştırma sonucunda ortaya çıkabilecektir.

6. Araştırmanın Yöntemi

6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma Kayseri ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmeler ile Kayseri merkezinde bulunan kamu kurumlarıdır. Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde 728 işletme bulunmaktadır (<http://www.kayseri.gov.tr/icerix.asp>, 2011). Kayseri merkezinde bulunan toplam kamu kurumu sayısı ise 145’tir

(<http://www.kayseri.gov.tr/kurumlar.asp>, 2011). Dolayısıyla araştırma evreninde yer alan kurum sayısı toplam 873'tür. Bu evren içerisinde % 5 güven aralığında seçilecek örneklem büyüklüğü 244'tür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50; Kurtuluş, 1998, s.236). Bu kapsamda, Kayseri'de faaliyet gösteren ve kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 250 işletme ve kamu kurumuna geliştirilmiş olan anket formu gönderilmiştir. Anket formu temel olarak üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde örgüt kültürü türünü, ikinci bölümde ise örgütlerarası vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik bir ölçek bulunmaktadır. Son bölümde işletmenin bazı özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formları 4 yöntemle dağıtılmıştır: Yüzyüze görüşerek, faksla, e-postayla ve postayla. Gönderilen 250 adet anket formundan 224 tanesi geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 90'dır. Örneklem küçük bir kısımla ana kitleyi temsil ettiği düşünülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin sektörel dağılımlarının farklı olmasına dikkat edilmiştir. Çünkü farklı sektörde farklı kültür türlerine ulaşmak mümkün olabilecektir. Buna göre araştırma yapılan 224 işletmenin sektörel dağılımı Tablo 1 ve 2'de görülmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı

Sektör	Frekans	%
Kamu sektörü	22	9.8
Özel Sektör	202	91.2
Toplam	224	100

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Firmaların Alt Sektörleri

Sektör	Frekans	%
Sanayi	103	45.9
Ticaret	98	43.7
Hizmet	23	10.4
Toplam	224	100

Araştırma kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen işletmelerde yapıldığından ve farklı kültürlerle de ulaşılabilme çabası nedeniyle elde edilen örneklemin tabakalarla uyumlu olup olmadığına bakılmamıştır. Ancak Tablo 1 ve 2'de görüleceği üzere işletmelerde farklılaşma sağlanmıştır. Araştırma sonuçları da incelendiğinde farklı kültürlerle ulaşılabilmiş olduğu da açıkça görülmektedir. Araştırmada anket formlarını, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin veya sahiplerinin doldurması sağlanmıştır. Dolayısıyla veriler üst düzey yetkili bir kişi tarafından verilmiş cevaplardan elde edilmiştir.

6.2. Ölçekler

Çalışmada veriler iki farklı ölçekle toplanmıştır. Örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in modeli esas alınarak Deshpande ve

arkadaşları (1993, 34) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta (örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları) ele alınmıştır. Dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi (klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar) ile ilgilidir. Çalışanlar, kurumlarını tanımlayan ifadelerle daha fazla, kurumlarıyla az ilgili olan ifadelerle daha az olmak üzere 100 puanı dört örgüt kültürü tipini temsil eden ifadelerle dağıtmışlardır. 100 puanın dağıtılması istenen ifadelerden birisi şu şekildedir: “Benim kurumum çok insancıl bir ortama sahiptir. Adeta geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendi aralarında pek çok şeyi paylaşırlar.” Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması tarafımızca yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin güvenilirliğinin 0.80’in üzerinde olduğu görülmüştür.

İkinci ölçek, örgütlerarası vatandaşlık davranışı ölçeğidir. Özdevecioğlu (2009, 61) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek 23 davranış türünden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar şunlardır: Örgütlerarası yardımlaşma, örgütlerarası bilgi paylaşma, örgütlerarası centilmenlik ve örgütlerarası uyumdur. Ölçekte “İşbirliği yaptığımız işletmelere, araç, gereç ve malzemeleri kısa süreliğine ödünç verebiliriz.” Şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ölçek beş noktalıdır ve “Hiçbir zaman, nadiren, bazen, genellikle, her zaman” seçeneklerini içermektedir. Yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin güvenilirliğinin 0.80’in üzerinde olduğu görülmüştür.

7. Bulgular

7.1. Örgüt Kültürü Tiplerine İlişkin Bulgular

Çalışmada işletmelerin yöneticilerine doldurmaları için bir anket formu verilmiştir. Araştırmada yöneticilerin işletmelerine ilişkin olarak algıladıkları kültürle ilgili tüm cevaplar daha önce ifade edilen dört kültür sınıflamasına ayrıştırılmıştır. Yani araştırmanın yapıldığı 224 işletme, yöneticisinin algıladığı kültür kapsamında dört gruba ayrılmıştır. İlgili işletmede hangi kültür ağırlıklı görülüyorsa işletme o kültür sınıflaması içine dâhil edilmiştir. Bu esasa göre işletmelerin örgüt kültürü dağılımları Tablo 3’teki gibidir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Frekans	%
Hiyerarşi kültürü	78	34.9
Klan kültürü	52	23.2
Adhokrasi kültürü	49	21.9
Pazar kültürü	45	20.0
Toplam	224	100

Kamu ve özel sektör işletmelerinde bu kültürlerin ortalama değerleri ve standart sapmaları ile farklılıkların anlamlı olup olmadığı t testi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te görülmektedir. Değerlendirmeye alınan kamu ve özel sektör örgütleri arasında sayı itibarıyla ciddi bir fark bulunduğu için elde edilecek sonuçların güvenilirliği yüksek olmayacaktır, ama bu konuda bir fikir verebilir (Nakip, 2003, 351).

Tablo 4: Sektörlere Göre Kültür Tiplerinin Ortalama Değerleri ve t Testi Sonuçları

	Kamu Sektörü		Özel Sektör		t değeri	p
	Mean	SD	Mean	SD		
Hiyerarşi kültürü	37.2	16.4	29.8	19.2	6.785	.01
Pazar kültürü	21.2	8.2	20.7	10.8	0.652	.12
Adhokrasi kültürü	19.4	12.2	26.1	10.5	9,221	.01
Klan kültürü	18.1	16.2	27.5	13.5	9.885	.01

Yukarıdaki tabloya göre hem kamu sektöründe hem de özel sektörde ağırlıklı olarak hiyerarşi kültürünün görüldüğü anlaşılmaktadır. Kamu sektöründe ağırlıklı olarak görülen ikinci kültür tipi pazar kültürüdür. Özel sektörde ağırlıklı olarak görülen ikinci kültür tipi ise klan kültürüdür. Özel sektörde pazar kültürü ve kamu sektöründe klan kültürü diğerlerine oranla daha az görülen kültür tipidir.

Yapılan t testi sonuçlarına göre pazar kültürü hariç diğer üç kültür tipi itibarıyla kamu ve özel sektör işletmeleri arasındaki farklılıklar anlamlıdır.

7.2. Araştırma Değişkenleri Arası Korelasyonlar

Araştırmada örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları dörder alt boyutta ele alınmıştır. Bu sekiz değişken arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Means	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Hiyerarşi kültürü	33.51	17.78	1.00							
2. Pazar kültürü	20.95	9.44	-.258 **	1.00						
3. Adhokrasi kültürü	22.76	11.45	-.331 **	-.429 **	1.00					
4. Klan kültürü	22.78	14.74	-.405 **	-.488 **	.397 **	1.00				
5. Örg. Yardımlaşma	2.77	1.01	-.103 *	-.312 **	.128 *	.321 **	1.00			
6. Örg. bilgi paylaşımı	3.01	1.14	-.155 *	-.522 **	.233 **	.287 **	.411 **	1.00		
7. Örg. Centilmenlik	2.54	.97	-.129 *	-.411 **	.218 **	.308 **	.549 **	.399 **	1.00	
8. Örg. Uyum	2.29	1.10	-.052	-.203 **	.048	.228 **	.537 **	.470 **	.381 **	1.00
9. Örg. Vat. Davranışı	2.65	1.18	-.147 *	-.443 **	.149 *	.285 **	.687 **	.674 **	.741 **	.666 **

** p<0.001, * p<0.05

Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde oldukça anlamlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Hiyerarşi kültürü ile diğer kültürler arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Pazar kültürü ile diğer kültürler arasında da anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Adhokrasi kültürü ile klan kültürü arasındaki pozitif yönlü ilişki bu iki kültürün benzer tarafları olduğuna işaret etmektedir. Yani bir örgütte klan kültürüne ait bazı özellikler ile adhokrasi kültürüne ait bazı özellikler bir arada bulunabilmektedir.

Hiyerarşi kültürü ile pazar kültürünün örgütlerarası vatandaşlık davranışının bazı alt boyutları ve ÖVD ile negatif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültürü ile örgütlerarası uyum alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Yani bir örgütün kültürü hiyerarşi ve pazar kültürüne yaklaştıkça ÖVD azalmaktadır. Tam tersi olarak klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile ÖVD alt boyutlarının bazıları ile ve toplam ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Adhokrasi kültürü ile örgütlerarası uyum alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgütlerarası vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuç tahmin edilebilir bir sonuçtur. Çünkü bu alt boyutlar bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır ve bütünün parçaları arasında ilişkilerin olması beklenir.

Kültürlerin ortalama değerlerine bakıldığında ise hiyerarşi kültürünün işletmelerde en yaygın olarak görülen kültür tipi olduğu anlaşılmaktadır. İkinci sırada klan kültürü, üçüncü sırada adhokrasi kültürü ve son sırada pazar kültürü bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlarla ilgili yorum ve değerlendirmeler tartışma bölümünde yapılacaktır.

7.3. Kültür Tipleri İtibariyle ÖVD Farklılıkları

Çalışmada ele alınan dört kültür tipi itibariyle örgütlerarası vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek üzere tekyönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Kültür Tipleri İtibariyle ÖVD Arasındaki Farklılıklar

	ÖVD Ortalamalar	Standart Sapma
Hiyerarşi kültürü	1.99	.88
Klan kültürü	3.56	1.10
Adhokrasi kültürü	3.21	1.12
Pazar kültürü	1.87	.93
F değeri	-8.789	
P	0.003	

Elde edilen sonuçlara göre örgüt kültürü tipleri itibarıyla örgütlerarası vatandaşlık davranışları arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Örgütlerarası vatandaşlık davranışının en yoğun biçimde görüldüğü kültür tipi klan kültürüdür. İkinci sırada adhokrasi kültürü bulunmaktadır. Vatandaşlık davranışlarının en az görüldüğü kültür tipi ise pazar kültürüdür. Tartışma bölümünde bulgular ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

8. Tartışma ve Sonuç

Örgütlerin politika, strateji ve kurallarının oluşmasında örgüt kültürünün önemli bir etkisi vardır. Yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve işletme sahipleri örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan temel aktörlerdir. Örgüt kültürü bir kez oluştuğunda değişmesi zordur ve uzunca bir zamanı gerektirir. Çalışanların ve yöneticilerin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi dikkate alındığında örgüt kültürünün iş yaşamında önemli bir yeri olduğu tartışılmazdır. Bu çalışmada örgüt kültürü tipleri olan hiyerarşi, adhokrasi, pazar ve klan kültürünün örgütlerarası vatandaşlık davranışının alt boyutları ile ilişkileri ele alınmıştır. Ayrıca örgüt kültürü tipleri itibariyle örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Kayseri’de farklı sektörlerden 224 işletme ile yapılan araştırmada iki önemli sonuca ulaşılmıştır. Birinci sonuç, örgüt kültürü tipleri ile örgütlerarası vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere ilişkindir. Hiyerarşi kültürü, resmi olması, prosedürlerin sıkı bir şekilde uygulanması, kural ve politikaların önemi, verimlilik gibi unsurların öne çıkması gibi nedenlerle örgütlerarası vatandaşlık davranışları ile negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Çünkü hiyerarşi kültüründe başka işletmelere yardımcı olma, bilgi verme ve uyumlu olmalarına gayret gösterme tanımlanmamış faaliyetlerdir. Bunları yapmanın suç sayılabileceği işletmeler de bulunabilir. Hiyerarşi kültürünün örgütlerarası uyum değişkeni ile anlamlı bir

ilişki içinde olmadığı da unutulmamalıdır. Diğer taraftan, pazar kültürünün bünyesindeki yoğun rekabet tutkusu, örgütlerarası vatandaşlık davranışını engellemektedir. Çünkü başarının gereği, pazara nüfuz etmektir, pazar liderliğidir, sonuç odaklıdır. Bu yolda ilerlerken başka işletmelere yardımcı olmak zordur. Eğer bu kültürdeki bir işletme, başka bir işletmeye yardım ederse bunda bir çıkarı olabileceği düşünülmelidir. Klan kültürü, örgüt liderlerinin anne-baba gibi davranması, takım çalışmasına önem vermesi, hep birlikte hareket etme bilinci, geniş bir aile özelliği göstermesi gibi özellikleri nedeniyle örgütlerarası vatandaşlık davranışını artırmaktadır. Bu örgüt kültürünün toplulukçu (kollektivist) yapısı bireyciliği ve bencilliği önlemektedir. Dolayısıyla hem örgüt yöneticileri, hem de örgüt çalışanları bireyci değildir. Yardıma açıktır, yardımseverdir, bilgi vermeye ve iletişime hazırdır. Adhokrasi kültürünün de benzer bazı özellikleri vardır. Bu kültürün baskın olduğu örgütlerde, insanlar arasında sıcak ilişkiler söz konusu olup, kurallar ve prosedürler geri plandadır. Bireysel inisiyatif ve özgürlüklere önem verilerek yaratıcılık güçlendirilmeye çalışılır. Dolayısıyla Adhokrasi kültürü ile Örgütlerarası vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin ortaya çıkmış olması da beklenen bir sonuçtur.

Araştırmadan elde edilen ikinci temel sonuç örgüt kültürü tipleri itibariyle örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının farklılık göstermesidir. Elde edilen sonuçlara göre örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının en yüksek olduğu kültür tipi klan kültürüdür. En düşük olduğu kültür ise pazar kültürüdür. Daha önce ifade edildiği gibi pazar kültürünün rekabetçi yapısı gönüllü yardımlaşma ve bilgi verme gibi bazı davranışları azaltmaktadır. Burada örgütün fiyatla, bilgiyle ve rekabetle önde olma güdüsü vardır.

Çalışmada temel olmayan birkaç sonuca da değinmekte yarar vardır. Kamu sektöründe tahmin edilebileceği gibi yüksek oranda hiyerarşi kültürü bulunmaktadır. Bu sonuç normal karşılanmalıdır. Türkiye’de kamuda hiyerarşik yönetimi azaltma çalışmaları büyük bir hızla devam etse de henüz sonuçlanmamıştır. Kamuda hala sıkı bir hiyerarşi ve bürokrasi hüküm sürmektedir. İlginç olan taraf özel sektörde de hala hiyerarşi anlayışının bulunmasıdır. Kamu kadar yoğun olmasa da özel sektörde de hiyerarşi kültürünün yüksek oranda çıkması özel sektör işletmeleri açısından ayrıca araştırmaya değer bir konudur. Ama şunu da unutmamak gerekir ki örgütlerin kültürleri ile toplumun kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Klan kültürünün kamuda en düşük kültür ve özel sektörde hiyerarşi kültüründen sonra ikinci sırada yaygın olan kültür olduğu anlaşılmaktadır. Özel sektör işletmelerinin klan kültüründen kurtulamama nedenlerinden en önemlisi bizce aile işletmesi olmalarıdır. Türkiye’de aile kültürü ile işletme kültürü birbirine yakındır. Dolayısıyla, işletmelerin bir kısmı klan kültürüne yakın çıkmıştır. Kamu ve özel sektörde pazar kültürünün görülme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tam tersine benzerlik çıkmıştır. Kamu ve özel sektörün pazar kültürü açısından benzerlik göstermesi veya

farklılaşmaması da son derece ilginç sonuçlardan biridir. Bunun temel nedeni özel sektör mantığı ile hareket eden kamu sektörü işletmeleri olabilir.

Bu çalışma literatürdeki boşluğu doldurmanın yanı sıra, örgüt yöneticilerine de önemli katkılar sağlayabilir. Özellikle yeni bir örgüt kurulurken, örgüt kültürünün nasıl şekillendirileceği konusu çok önemlidir. Örgüt kültürü bir kez şekillendiğinde değiştirilmesi çok zor olduğuna göre, bu konuda titiz davranılmalıdır. Örgüt yöneticileri örgütün şartları, imkan ve kabiliyetleri paralelinde vizyon, misyon ve stratejilerini şekillendirmeli, örgüt kültürünün de bu çerçevede gelişmesini sağlamalıdır. Bu kapsamda bir örgütün yaptığı iş gereği diğer firmalardan yardım alması ve yerine göre onlara yardım etmesi gerekiyorsa örgüt kültürünün Klan veya Adhokrasi niteliklerini taşıyacak şekilde oluşturulması gerekir. Diğer örgütlerle yardımlaşmanın istenmediği durumlarda ise hiyerarşi veya Pazar kültürünün kurumda gelişmesi sağlanabilir.

Araştırmada daha çok sayıda örgüte ulaşılmak istenmesine rağmen mevcut şartlarda 224'ün üzerine çıkılamaması bir kısıt olarak ifade edilebilir. Bu konu üzerinde çalışmak isteyen araştırmacıların, örgütlerarası vatandaşlık davranışlarının farklı kültürlere sahip ülkelerde nasıl farklılaştığını değerlendirmeleri anlamlı sonuçlara ulaşmalarını sağlayabilir.

EK: ÖRGÜTLERARASI VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ALT BOYUTLARI VE HER BİR BOYUTUN İÇERİĞİ (Özdevecioğlu, 2009, s.61)

Örgütlerarası Yardımlaşma

1. Uzman olduğumuz bir konuda işbirliği halinde olduğumuz işletmelerden biri sorun yaşarsa uzmanlığımızdan yararlandırırız.
2. İşbirliği yaptığımız işletmelere araç, gereç ve malzemeleri kısa süreliğine ödünç verebiliriz.
3. Aşırı is yükü durumlarında işbirliği yaptığımız işletmelere bazı kaynaklarımızı kullanabiliriz.
4. İşletmemizin sahip olduğu sosyal ağları, işbirliği yaptığımız işletmelerin ihtiyaçları doğrultusunda kullanabiliriz.
5. İşletmemizin ihtiyaçları dışında kalan arsa, bina gibi alt yapı fırsatlarını işbirliği yaptığımız işletmelerle paylaşabiliriz.
6. İşbirliği yaptığımız işletmelerin mali sorunlarına yardımcı oluruz.
7. İşbirliği yaptığımız işletmelerin ulaşamadığı bazı standartlara ulaşmasına yardım ederiz.
8. Bilgi ve deneyimlerimizi işbirliği içinde olduğumuz işletmelerle paylaşırız.

Örgütlerarası Bilgi Paylaşımı

9. Aldığımız kararlarla ilgili, bu kararlardan etkilenebilecek işbirliği yaptığımız işletmelere bilgi veririz.
10. Rekabet unsuru olmayan çok önemli bazı bilgileri işbirliği içinde olduğumuz işletmelerle paylaşırız.
11. Herhangi önemli bir adım atmadan önce ilgili işletmelere bilgi veririz.
12. Bazı kamusal denetimleri ve düzenlemeleri işbirliği yaptığımız işletmelere önceden haber veririz.
13. İşbirliği içinde olduğumuz kurumların sır niteliğindeki bilgilerini saklarız.

Örgütlerarası Centilmenlik

14. İşbirliği yaptığımız işletmelerin birbirleri ile tanışmalarını sağlarız.
15. İşbirliği yaptığımız işletmeleri uygun olmayan işleri konusunda dostça ikaz ederiz.
16. Başka işletmelere işbirliği yaptığımız işletmeleri tavsiye ederiz.
17. İşbirliği yaptığımız işletme ile ilgili şikâyetlerde, şikâyet edeni ikna etmeye çalışırız.
18. İşbirliği yaptığımız işletmelerin başka işletmelerle yaşadığı sorunların çözümüne yardımcı oluruz.
19. İhtiyaç fazlası bazı kaynakları işbirliği yaptığımız işletmelere yönlendiririz.

Örgütlerarası Uyum

20. İşbirliği yaptığımız işletmelerin bize karşı sorumluluklarını yerine getiremediği bazı durumlarda anlayışlı oluruz.
21. İşbirliği yaptığımız işletmenin politikalarına veya kurallarına saygı duyarız.
22. Bazen kendi menfaatimize olan hususlardan işbirliği içinde olduğumuz işletme adına vazgeçeriz.
23. İşbirliği yaptığımız işletmenin politikaları nedeniyle bize uygun olmasa da bazı uygulamalarını kabul ederiz.

Kaynakça

- Autry, C.W., Skinner, L.R. ve Lamb, C.W. (2008). Interorganizational Citizenship Behaviors: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 29, 53-74.
- Baird, K., Harrison, G. ve Reeve, R. (2007). The Culture of AUSTRALIAN Organizations and Its Relation with Strategy. *International Journal of Business Studies*, 15, 15-41.
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41, 1-12.
- Beyer, J.M. ve Trice, H.M. (1987). How an Organization's Rites Reveal Its Culture. *Organizational Dynamics*, 15, 5-24.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Dastmalchian, A., Sangho L. ve Ignace N. (2000). The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 388-412.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30, 53-74.
- Dosoglu, G. B. (2001). Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*, 10, 71-89.
- Dwyer, S., Orlando C. ve Kenneth C. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, 56, 1009-1019.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior In Organizations*, 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A. ve Shook, C.L. (2009). Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Gümüşsuyu, Ç. (2005), *Yaratıcı Örgüt Kültürü*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Hellriegel, D. (1995). *Organizational Behavior*, Minneapolis: West Publishing.
- Hooijberg, R. ve Petrock F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*, 32, 29-50.
- İşbaşı J.Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Jung, S. (2003). The Effects of Organizational Culture on Conflict Resolution in Marketing. *Journal of American Academy of Business*, 3, 242-246.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurtuluş, K., (1998). *Pazarlama Araştırmaları*, 6. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- McKinnon, J.L., Harrison, G.I., Chow, C.W. ve Wu, A. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11, 25-44.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ogaard, T., Larsen S. ve Marnburg E. (2005). Organizational Culture and Performance-Evidence from the Fast Food Restaurant Industry. *Food Service Technology*, 5, 23-34.
- Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ouchi, W.G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (Y. Güneri, Çev.), İstanbul: İlgı Yayıncılık.

- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışı: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 47-67.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, NJ., Prentice-Hall.
- Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Schein, E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E.H. (1986). What You Need to Know about Organizational Culture. *Training & Development Journal*, 40, 30-34.
- Übüs, Ü. ve Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 61, 90-99.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weber M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, (A. M. Henderson and Talcott Parsons, Çev.), The Free Press and the Falcon's Bring Press.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- <http://www.kayseri.gov.tr/icerix.asp>, (Erişim Tarihi: 06.09.2011)
- <http://www.kayseri.gov.tr/kurumlar.asp>, (Erişim Tarihi: 06.09.2011)