

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİNDE GÖREV  
YAPAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GÖKHAN YILDIZ

(Y1412.040055)

İşletme Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi Programı

TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Haziran, 2017





T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040055 numaralı öğrencisi Gökhan YILDIZ'ın "ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 31.05.2017 tarih ve 2017/12 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından başarılı ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :15/06/2017

1)Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRTİN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında başarılı olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.



## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürünün Özel ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (15/06/2017)

**Gökhan YILDIZ**



## **ÖNSÖZ**

Günümüzde örgütlerin etkililiğine ve verimliliğine dayalı araştırmalar önemli derecede hız kazanmıştır. Örgütlerin başarısında parasal ve fiziksel olanaklar kadar yönetici ve çalışanların önemi de açık bir şekilde görülmektedir. Bu yüzden kurumları başarıya götüren bir faktör olarak örgüt kültürünün önemi büyük ölçüde anlaşılmıştır. Örgütün sahip olduğu inanışlar, değerler ve vatandaşlık davranışları örgütün gelişim ve başarısını olumlu yönde etkileyerek örgütün kendine has yapısını oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerinden gerçekleştirilecek bir uygulamayla ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında teşvik ve desteklerini esirgemeyen, tez konusunun belirlenip çalışma planının geliştirilmesi aşamasında ve anketin tasarlanması sürecinde sergilemiş olduğu görüş ve önerilerinden ötürü tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Salih GÜNEY' e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca her zaman ve her koşulda desteklerini üzerimden eksik etmeyen sevgili aileme şükranlarımı sunuyorum.

**Haziran, 2017**

**Gökhan YILDIZ**





## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
<b>1 GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2 KÜLTÜR KAVRAMI, TANIMI, ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, ÇEŞİTLERİ VE SÜREÇLERİ.....</b>	<b>3</b>
2.1 .Kültür Kavramı ve Tanımı .....	3
2.2 Kültürün Özellikleri.....	5
2.3 Kültürün Fonksiyonları .....	7
2.4 Kültür Çeşitleri .....	9
2.5 Kültürel Süreçler .....	11
<b>3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL BOYUTLARI VE ÖĞELERİ .....</b>	<b>15</b>
3.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı .....	15
3.2 Örgüt Kültürünün Önemi .....	17
3.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi .....	18
3.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi.....	19
3.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi .....	20
3.3 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları.....	21
3.4 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri .....	22
3.4.1 Liderlik biçimi.....	22
3.4.2 Kahramanlar.....	23
3.4.3 Lisan.....	23
3.4.4 Değerler.....	24
3.4.5 Normlar .....	25
3.4.6 Semboller .....	25
3.4.7 Törenler ve seremoniler .....	26
3.4.8 Hikâyeler .....	27
3.4.9 Ritüeller.....	27
3.4.10 Mitler.....	28
<b>4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, OLUŞUMU VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....</b>	<b>29</b>
4.1 Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	29
4.2 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	30
4.3 Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	31
4.4 Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler.....	32
4.4.1 Toplumsal kültür .....	32
4.4.2 Örgütün kurucuları ve yöneticiler .....	33
4.4.3 Örgütün amaç ve hedefleri .....	33

4.4.4	Örgütün büyüklüğü .....	34
4.4.5	Örgütün tarihi .....	34
4.4.6	Örgütün teknolojisi.....	34
4.4.7	Örgütün çalışanları .....	34
<b>5</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLAMALAR.....</b>	<b>37</b>
5.1	Charles Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	37
5.2	Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	39
5.3	Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	40
5.4	Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	46
5.5	Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	47
5.6	Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	48
5.7	H.İgor Ansoff'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	50
5.8	Mills ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	50
5.9	Wallach'in Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	52
5.10	Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	53
5.11	Roger Harrison'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	54
5.12	Schein'in Sınıflaması.....	57
5.13	Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	58
5.14	Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	60
5.15	Goffee ve Jones'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	62
5.16	Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması .....	64
5.17	K.Manfred Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması... .....	65
<b>6</b>	<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>71</b>
6.1	Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı .....	71
6.2	Örgütsel Vatandaşlığın Önemi .....	73
6.2.1	Örgütsel vatandaşlığın çalışanlar açısından önemi .....	74
6.2.2	Örgütsel vatandaşlığın yöneticiler açısından önemi.....	75
6.2.3	Örgütsel vatandaşlığın işletmeler açısından önemi .....	76
6.3	Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları .....	77
6.3.1	Vicdanlılık.....	78
6.3.2	Nezaket.....	78
6.3.3	Yardımlaşma .....	79
6.3.4	Centilmenlik .....	79
6.3.5	Erdemlilik.....	80
6.4	Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri .....	80
6.4.1	Örgütsel vatandaşlığın kişisel öncülleri .....	81
6.4.1.1	Örgütsel adalet.....	81
6.4.1.2	Örgütsel güven .....	81
6.4.1.3	İş tatmini.....	82
6.4.1.4	Örgütsel bağlılık.....	82
6.4.1.5	Kinizm.....	83
6.4.1.6	Rol algısı .....	83
6.4.1.7	Yönetici çalışan ilişkisi .....	84
6.4.1.8	İhtiyaçlar.....	84
6.4.1.9	Kişilik özellikleri.....	85
6.4.2	Çevresel ve durumsal öncüller .....	86
6.4.2.1	Yapılan işin özellikleri .....	86
6.4.2.2	Çalışma süresi .....	86

6.4.2.3	Yönetim tarzı.....	87
6.4.2.4	Örgütsel özellikler.....	87
6.4.2.5	Mesleki statü .....	88
<b>7</b>	<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMININ ANLAŞILMASINA YARDIMCI OLAN KURAMLAR.....</b>	<b>89</b>
7.1	Sosyal Alış-Veriş Kuramı.....	89
7.2	Eşitlik Kuramı .....	90
7.3	Lider-Üye Mübadele Kuramı .....	90
7.4	Karşılıklılık Kuramı.....	91
7.5	Vekâlet Kuramı .....	92
<b>8</b>	<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BİREYSEL VE KURUMSAL SONUÇLARI .....</b>	<b>93</b>
8.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları.....	93
8.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kurumsal Sonuçları .....	93
8.2.1	Etkililik.....	94
8.2.2	Verimlilik .....	94
8.2.3	İş tatmini .....	95
8.2.4	Örgütsel bağlılık.....	95
<b>9</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>97</b>
9.1	Metodoloji .....	97
9.1.1	Araştırma yöntemi.....	97
9.1.2	Evren .....	97
9.1.3	Örneklem.....	97
9.1.4	Veri toplama teknikleri .....	98
9.1.5	Çözümleme yöntemleri .....	98
9.1.6	Takvim ve insan gücü .....	99
9.2	Bulgular .....	99
9.2.1	Demografik özelliklere göre dağılım .....	99
9.2.2	Güvenilirlik analiz sonuçları .....	100
9.2.3	Hipotez testleri .....	101
9.2.3.1	Yaş değişkenine ilişkin analizler.....	102
9.2.3.2	Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler.....	104
9.2.3.3	Çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler .....	106
9.2.3.4	Eğitim değişkenine ilişkin analizler .....	108
9.2.3.5	Sektör değişkenine ilişkin analizler .....	111
9.3	Korelasyon Analizi.....	112
<b>10</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>117</b>
10.1	Öneriler.....	119
	<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>121</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>129</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>139</b>



## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

<b>Çizelge 5.1:</b> Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri .....	37
<b>Çizelge 5.2:</b> Parsons'un "AGIL Modeli" .....	59
<b>Çizelge 9.1:</b> Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	99
<b>Çizelge 9.2:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi .....	100
<b>Çizelge 9.3:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	100
<b>Çizelge 9.4:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	102
<b>Çizelge 9.5:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler	103
<b>Çizelge 9.6:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	104
<b>Çizelge 9.7:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler	105
<b>Çizelge 9.8:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	106
<b>Çizelge 9.9:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.	107
<b>Çizelge 9.10:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	109
<b>Çizelge 9.11:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler .....	110
<b>Çizelge 9.12:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler.....	111
<b>Çizelge 9.13:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler .....	112
<b>Çizelge 9.14:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki.....	113
<b>Çizelge 9.15:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutları Arasındaki İlişki .....	113



# **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

## **ÖZET**

Günümüzde sağlık sektöründeki teknolojik gelişmeleri göz önüne aldığımızda, bu ilerlemelerin çalışanlar tarafından ne şekilde kuruma yansıtılacağı ve ayak uydurulacağı merak konusu olmuştur. İnsan sağlığının önemini de düşünürsek, hastanelere yapılacak olan her yeniliğin hastane çalışanları tarafından nasıl karşılanacağı ve bir vatandaş olarak bu yeniliklerin kurum kültürüyle nasıl uyum sağlayacağı önemli hale gelmiştir.

Kültür, bir çevrenin hayatını devam ettirme, toplumsal birimlerini belirleme, kazanılan tutum ve davranışlarını, bilgi, değer, inanç ve insanların etkileşimi sonucu ortaya çıkan tüm faaliyetlerini gidermek ve ihtiyaçlarını tedarik etmek amacıyla meydana getirdiği bir hayat tarzıdır. Örgüt kültürü ise örgüt çalışanlarının bir araya gelip paylaştığı gelenekler, inançlar, diller, hisler, etkileşimler, uygulamalar ve değerlerden meydana gelmiştir. Örgüt kültürü terimi üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde sağlam temelli güçlü yönetilen bir örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde doğrudan pozitif bir etki bıraktığını, performansını geliştirdiğini ve rekabetini artırdığını görmekteyiz.

Örgütün sosyal mekanizmasının bakıma alınması olarak tarif edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş arkadaşları ile iş birliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmaları, sistemin gelişmesi için orijinal fikirler ortaya atmaları, sisteme daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmeleri, örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar için gayret göstermeleridir.

Bu çalışma, kültür, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının ortaya konulmasını, bu kavramların önemini ve boyutlarının anlatılmasını, örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflandırmaları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarını açıklamaktadır. Tüm bunlara ek olarak Bingöl ili özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelere yapılan anket çalışmasıyla örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi ölçümlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık.





**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF NURSES WORKING  
IN PRIVATE AND STATE HOSPITALS AND AN APPLICATION**

**ABSTRACT**

Nowadays, the technological developments in the health sector in mind, this progress be reflected in what way by employees of the institution and foot uydurulacağı curious. Considering the importance of human health, to hospital employees hospital every innovation which will be held by a citizen and how to meet it, how to fit in with the corporate culture has become important.

Culture, environment, social units to continue their lives to determine the attitudes and behaviors, knowledge, earned value, resulting from the interaction of people of faith and all activities and bring in order to supply the needs of a life style. Organizational culture is the Organization's employees come together to share traditions, beliefs, languages, feelings, interactions, practices and values. Organizational culture as a result of the research done on the term s-based culture of an organisation strong employees left a positive impact directly on developing performance and increase competition.

Kind of social mechanism of the Organization as the acquisition described in organizational citizenship behavior directed at cooperation with colleagues, employees and system protective activities, to develop the system to discard the original ideas, in order to provide more contributions to the system of training itself, the Organization's external environment will allow the positive recognition for effort. In this study, culture, organizational culture, and organizational citizenship behavior to be placed out of the concepts, the importance of these concepts and dimensions of assessment, organizational culture of classifications and organizational citizenship behavior describes the results. In addition, private and public hospitals Bingöl province interested in working with organizations who nurse survey organizational citizenship behaviors influence a culture of measurement, we tried to be.

**Keywords:** *Culture, Organizational Culture, Organizational Citizenship*



## 1 GİRİŞ

Bu araştırma, örgütün verimliliğine, etkililiğine ve başarısına etki eden örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının aralarında nasıl bir ilişki olduğunu hastane çalışanı olarak hemşireler açısından incelenmesi ve bu doğrultuda örgütün verimliliği, etkililiği ve başarısını artırma konusunda aydınlatıcı olması bakımından önemlidir.

Örgüt kültürü, ortak bir kültürel değerlere sahip olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan gelenekler ve davranış şekilleri gibi çıkarımlarla etki eden örgüt bünyesindeki normlar, değerler ve çeşitli anlatılarla meydana gelmiş yapıdır. Ortaya çıkan her değer ve davranışlar örgütün her bir kademesine etki ederek örgütsel hayatı yönlendirmektedir. Bu doğrultuda bireylerde, özgüven, örgütsel bağlılık, çalışma isteği ve azmi gibi sonuçlar meydana gelmektedir.

Örgüt kültürü, örgütün verimlilik seviyesinin artmasında önemli nedenlerdendir. Bireyin örgüte göstermiş olduğu samimi ve içten bağlılık bunun en büyük göstergelerinden bir tanesidir. Böylelikle başarının üst seviyeye çıkmasına ve örgüt bünyesindeki yeniliklerin gelişmesine katkı sağlanmaktadır. Bu nedenle örgütte paylaşılan ve başarıyı getiren tüm değer, inanış ve davranışları sahiplenen güçlü kültürün olduğu örgütler rakiplerinin önünde yer almaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, gönüllü ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen, resmi görev tanımlarında olmayan, örgütün etkililiğine ve başarısına katkıda bulunan ekstra rol davranışlarıdır. Başka bir ifadeyle, örgüt çalışanın kendi isteği sonucu örgütte alınan kararları örgüt içinde ve dışında destekleme, yardımlaşma ve sorunları çözme gibi davranışları sergilemesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının birçok önemi bulunmaktadır. Örgütün verimliliğini ve performansını artırma, örgüt için istenmeyen ve zarar verici davranışlardan kaçınma, çalışanların yeteneklerini, becerilerini ve kişisel gelişimlerini ileri seviyeye taşıma isteği bunlardan bazılarıdır.

Bu çalışma Bingöl ili uygulamalı olarak, örgüt kültürünün özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisini açıklamaktadır.

Çalışma temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültür ve örgüt kültürü kavramlarının, tanımının, öneminin, özelliklerinin, öğelerinin, fonksiyonlarının ve örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflandırmaların üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, tanımı, örgütsel vatandaşlığın önemi, boyutları, örgütsel vatandaşlığın öncülleri ve yardımcı kavramlar ile örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise hastanelerde görev yapmakta olan hemşireler üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır.

## 2 KÜLTÜR KAVRAMI, TANIMI, ÖZELLİKLERİ, FOKSİYONLARI, ÇEŞİTLERİ VE SÜREÇLERİ

### 2.1 .Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramı bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince colere veya culture kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kültür kelimesinin fen bilimlerinde kullanım amacı bu anlamıyla örtüşmektedir. İlerleyen dönemlerde Voltaire tarafından insan zekasının gelişimi ve oluşumu anlamında kullanılmıştır (Sune, 2016:13). Kültür kavramını sosyal bilimlerde ele alacak olursak, bireylerin toplumsal aktarımla sahip oldukları değer, inanç, yargı vb. davranış biçimlerinden oluşmaktadır.

Kültür, toplumun üyesi olan insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle davranış bilimlerinin kapsamına giren hemen hemen her şey kültür sayesinde biçim kazanmıştır. Çünkü insan dünyaya gelir gelmez konuşmayı, yemeyi, içmeyi, giyinmeyi, çevresini tanımayı, inanmayı, insanları yetiştirmeyi, maddi ve manevi değerleri belirli bir kültür kalıbı içerisinde öğrenir (Güney, 2014a:24). Kültür, toplumu meydana getiren insanların oluşturduğu bütündür ve bu sebeple toplumsal yaşamın temel şartıdır. İnsanın kendisi kültürü yaratır ama aynı şekilde kültürde insanı yaratır. Kültürel süreçleri içeren bu durum kültürleşme sayesinde gerçekleşmektedir. Bu kapsamda kültürleşme, insanın kendi kültürünü oluşturan duygu, düşünce ve eylemlerini benimsemedir.

Kültür kavramı birçok şekilde tanımlanmıştır. Çünkü bu kavram inceleme alanına göre farklı anlamlar alabilmektedir. Ayrıca çok geniş kapsamlı olması ve fazla belirgin olmasının da çeşitli anlamlar almasında etkisi vardır. Kültürel antropologlar kültür kavramına ilişkin yaptıkları araştırmalarda kavramın 164 farklı tanımla olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Güneş, 2011:3). Burada dikkat edilmesi gereken husus ise kültür tanımlarının nerede ve nasıl kullanıldığını bilmektir. Kültürün ne olduğunu açık olarak belirleyememek, yanlış anlama ile önemi ve temel fonksiyonuyla ilgili çatışmalara sebebiyet verebilir.

Kültür konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır;

- Kültür, bir toplumun üyesi olarak meydana getirdiği inanç, ahlak, bilgi, sanat, hukuk, alışkanlık ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür (Çetin, 2016:73).
- En geniş anlamıyla kültür, bir toplumu ya da toplumsal grubu tanımlayan, maddi, manevi, duygusal ve zihinsel özelliklerin birleşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan temel olgudur (Oğuz, 2011:128).
- Kültür, bir toplumun yaşam tarzı, dil ve benzeri araçlarla nesilden nesile aktarılan az çok şekillenmiş ve öğrenilmiş davranış kalıplarının tümünün toplamıdır (Güney, 2014a:25).
- Kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarıncı oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır (Vural, 2010:38).
- Bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yaşam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünüdür (Yeşil, 2013:54).

Kültür konusunda yapılmış en bilinen tanım Edward Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor kültürü, bilgi, inanç, hukuk, ahlak, sanat, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak içine aldığı bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür şeklinde tanımlamıştır (Güney, 2014a:25). Bu tanımda Taylor, insanların ihtiyaçlarını gidermek için geliştirdikleri, kullandıkları ve daha sonraki kuşaklara aktarılacak olan her şeyi dile getirmiştir.

Kültür, toplum, insan, kazanma ve öğrenme gibi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişki sonucunda meydana gelmektedir. Bu değişkenler arasındaki karşılıklı iletişim nedeniyle kültür, toplumda ortak davranış kalıplarını içerir. Diğer bir ifadeyle kültür, toplumu yansıtan geleneksel, bilimsel ve dinsel inançları, örgüt, iş ve otorite gibi inançları içerir.

## 2.2 Kültürün Özellikleri

Bilimsel olarak kültürün taşıdığı bazı özellikler vardır. Kültürün ne olduğunu daha iyi anlamak için onların üzerinde durmak gerekmektedir. Toplumsal yapıya, sosyoekonomik ve sosyokültürel yapıya bağlı olarak bu özellikleri değişebilmektedir. Kültürün bazı temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2014a:25, Değerli, 2010:5, Süzer, 2010:12, Güneş, 2011:6, Oğulluk, 2010:14);

- **Kültür Toplumsaldır:** Toplumların din, dil, ırk, yer, zaman, büyüklük ve küçüklük göstermeksizin kendilerine has kültürleri vardır. Kendisinden önceki dönemlerde aldıkları ve kendi dönemlerindeki katkılarıyla büyüterek sonraki kuşaklara aktarılır. Bu da bize kültürün toplumsal bir uğraş sonucu ortaya çıkan ürün olduğunu gösterir. Herhangi bir topluma ait insanlar tarafından kullanılan değerler, davranış kalıpları ve hareket tarzları o toplumun kültürünün bir parçasıdır. Her biri kültürün bir parçasını oluşturmuş kabul edilen bu ortak değerler toplumlar arasında birbirleriyle benzerlik göstermektedir. Toplumlarda böylesine ortak değerlerine sahip çıkıp sonraki nesle aktarırlar.
- **Kültür Öğrenilir:** İnsanlar doğuştan gelen bir kültüre sahip değildir. O kültür toplumda geçmişten beri vardır. Çeşitli kazanımlarla ve hayatımızda sondan gördüğümüz adetler, değerler ve geleneklerle öğrenilmektedir. Toplumların sahip olduğu kültürler yeni oluşturulmamıştır. Kuşakta kuşağa devrederek gelişen kültürler kendisini bu şekilde göstermiştir. Toplumlarda yeni nesline bu değerleri yaşayarak ve uygulayarak öğretmektedir.
- **Kültür Değişebilir:** Kültürün yıllardır devam ederek gelen bir öge olduğunu bilmekteyiz. Bu süreçte kültür, hem üstüne koyarak hem de eksilerek başkalaşmasını sürdürmektedir. Zamanla kültürüne yeni özellikler getiren toplumlar olumlu bir kültürel gelişimin içerisindeyler. Böylelikle kültürün dinamik yapı içerisinde olduğunu görmekteyiz. Sahip olduğu kültüre yalnızca yeni özellikler dâhil etmeyen kültür, kendisinden de bazı özellikleri çıkarmaktadır. Çünkü bu öğeler toplumun beklentilerini karşılayamamaktadır. Örneğin, cep telefonlarında ki teknolojik gelişmeleri düşünenecek olursak, akıllı tip cep telefonların eski tip klasik cep telefonların yerini alması gibi. İnsanlar her zaman istek ve ihtiyaçlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlara cevap ararken de farklı ve kendi isteklerine göre cevaplar aramışlardır. Kimi

topluma göre yeterli olan bu cevaplar kimisine göre de hiç mantıklı değildir. Çünkü burada toplumların beklentiye karşı tatmini önemlidir. İşte değişiklik gösteren bu ihtiyaçlar neticesinde meydana gelen değişik çözüm yolları kültürel değişmeyi de beraberinde getirmektedir.

- **Kültür Aktarılır ve Süreklidir:** Öğrendiğimiz kültür belli bir süre sonra alışkanlıklarımıza dönüşmektedir.

İnsanoğlu, öğrendiklerini tamamıyla kendisinden sonra gelen türüne öğretebilen tek varlıktır. Diğer canlılarında öğrendiklerini aktarabilme özellikleri vardır. İnsanların bunlardan farkı ise konuşma yetisine sahip olmasıdır. Burada görebileceğimiz en büyük kültür aktarma aracı dildir. Sözlü ya da yazılı öğrenilen kültürel öğeler dil vasıtasıyla sonraki kuşaklara aktarılır ve sürekliliği sağlanır. Böylelikle sadece kendi dönemimizde ve kısa geçmişimizde olan kültürel unsurları değil yüzlerce yıl öncesine ait kültürel unsurlarımızı da öğrenebiliriz.

- **Kültür İhtiyaç Gidericidir:** Hayatımızın devamlılığı ihtiyaçlarımızın karşılanmasıyla aynı doğrultuda ilerlemektedir. Bu noktada kültür daha çok sosyal açıdan ihtiyaçlarımızı karşılama rolünü yerine getirmektedir. İnsanların alışkanlıklarının benzerlik göstermesi ve tekrar etmesi kültürel doyumla bağlantılıdır. Tekrar edilen alışkanlık doyuma ulaşmıştır, tatmin edicidir. Devam etmiyorsa alışkanlıklarda zayıflama görülür. Böylelikle şu neticeyi elde edebiliriz, kültürün sosyal ve biyolojik ihtiyaçlarımızı karşılaması ortak kültürel değerlerin mevcut olduğunu gösterir. Çünkü bu tür ihtiyaçlar insanlarda benzerlik göstermektedir.
- **Kültür Bütünleştiricidir:** Kültürü meydana getiren bütün unsurların birbiriyle uyum içerisinde olduğunu görmekteyiz. Geçmişin ve çevrenin etkisiyle bu unsurların kültürdeki bütünleştirici özelliği engellenmeye zorlanılmaktadır. Kültürel değişmeye neden olacak örgüt kültürü dışı etkenlerin yetersizliği ya da yokluğu kültürün bütünleştirici özelliğinin önüne geçmemektedir. Nitekim bütünleştiricilik yönüyle başarı gösteren örgütler, ayrılma ve değişme politikası gösteremez. Bütünleştirici özelliğini korur.
- **Kültür Öğeleri Arasında Bir Ahenk Mevcuttur:** Her kültür, kendi bileşenleriyle dengeli ve tutarlı bir bütünü oluşturur. Yani toplumlarda



aile, sanat, hukuk, ekonomik hayat, örf ve adetler birbirini tamamlayan bir bütün halinde görülür. Örneğin, demokratik bir toplumun bütün kurumları demokratik bir özellik taşır. Eğer kültür unsurları arasında bir çatışma var ise, böyle bir toplumda toplumsal bir bunalım veya kültürel bir çözülme var demektir. Laik bir toplumda okulların, sanatın, mahkemelerin dinsel bir özellik taşıması mümkün olamaz. Çünkü kültürel değerler birbirlerini etkileyerek neticede bir ahenk ve denge sağlar.

- **Kültür Kurallar Sistemidir:** Kültür toplumca benimsenen ideal davranış ve kurallardan oluşmaktadır. İnsanların toplum halinde yaşamalarını belirleyen yazılı ve yazılı olmayan kurallar kültürün bütünlüğünü ve devamlılığını sağlar. Çünkü kurallar sayesinde kültürel birikim elde edilir ve yeni nesillere aktarılır. İnsanlar sayesinde çalışır ve kültür öğelerini ortaya çıkarırlar. Kuralsızlık durumunda ise kültürel öğelerin oluşturulması olası değildir. Özetle, insanlar bir kurallar sistemi sayesinde her şeyi oluştururlar. Ancak bunlar daha sonra yeni kurallar biçiminde insanları etkiler onların kültürünü meydana getirir.

### 2.3 Kültürün Fonksiyonları

Kültürü meydana getiren bütün unsurların kendilerine özgü fonksiyonları olsa da bu unsurların bütünü olan kültürün fonksiyonu ayrı bir özellik taşır. Kültürün sahip olduğu bu fonksiyonları şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2014a:30, Oğulluk, 2010:17);

- **Kültür Bir Toplumu Diğerinden Ayırır:** Toplumların dünyadaki varlığını belirleyen en ayırt edici özellik sahip oldukları kültürleridir. Aksi durumda toplumlar üyeleri bakımından tamamen birbirine benzerler. Onları birbirinden ayırt eden meydana getirdikleri ahlaki değer yargıları, örf ve adetler, gelenekler, teknoloji, yaşam biçimleri vs.dir. Sınır bütünlüğü toplumları suni olarak birbirlerinden farklılaştırır. Ancak kültür birliği ise toplumları birbirinden ayıran doğal bir özellik taşır. Her toplumun kültürü diğerinden farklıdır, İspanyol'u Amerikalıdan, İngiliz'i Alman'dan ayırt etmemizi sağlayan kültürdür. Farklı davranışlardan insanların hangi kültür çevresinden olduğunu anlayabiliriz.

- **Kültür Bir Topluma Ait Değerleri Bünyesinde Toplar:** Ortak kültürü paylaşanlar kendi toplumsal ve bireysel hayatlarına belli bir anlam vererek benzer bir dünya görüşüne sahip olurlar. Böylelikle bu hayat anlayışından veya dünya görüşünde kesin bir şekilde ayrılamazlar. Bu bağ sayesinde toplum için önem arz eden hususlarda o kültüre ait olan insanların ortak bir düşünceye, sonunda ise ortak bir eyleme yönlenmesine neden olur.
- **Kültür Bir Sosyal Dayanışma Aracıdır:** Aynı kültürün üyeleri olan bireyler belli değerlerin korunmasına inandıkları için aralarında doğal olarak bir sosyal dayanışma kendini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla kültür birliği ortak dayanışmayı sağlayan temel etkenlerdendir. Bununla birlikte sosyal dayanışma da kültür bütünlüğünün korunma aracıdır. Bireyler, kültür içinde sadece kendi kültürel değerlerine bağlı olmakla kalmazlar. Bu değerleri paylaşan diğer kişilerle de birbirlerine bağlanırlar. Vatan sevgisi, bayrağa saygı, askerlik, ulusunu yükseltmeye çalışma gibi değerleri paylaşan bireyler, bu konularda dayanışma içinde bulunurlar. Bireyler, bu ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için birbirini destekleyici ve tamamlayıcı etkinliklerde bulunurlar. Bu çabalar, sosyal dayanışmaya katkıda bulunur. Eğer insanlar arasındaki sosyal dayanışmada ve iş birliğinde zayıflama varsa, bu durum kültürün çözülmeye başladığını gösterir.
- **Kültür Koordinasyonu Sağlar:** Kültür, toplumsal bir yapının hem kapsamını hem de kalıbını dolduracak veya şekillendirecek araçları toparlar. Bu yöntemle kültür, kişilerin ve grupların davranışları arasında ve bu davranışların çeşitli alanlardaki oluşumları arasında bir koordinasyon sağlar.
- **Kültür Sosyal Kişiliğin Oluşmasını Sağlar:** Toplumu meydana getiren insanlar özellikle kültürün maddi olmayan unsurları aracılığıyla sosyal bir kişiliğe sahip olurlar. Örneğin, her birey kendi toplumundaki kültürel özelliklere göre doğruyu, yanlış, güzeli ve çirkini yaşar, öğrenir ve bunun sonucunda karakteri oluşur. Bunun nedeni ise, karakterin ahlaki özelliğinin olmasıdır. İnsanların kişilik sahibi olmasının nedeni toplumun

sahip olduğu yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Bu yüzden belli bir tarzda davranan birey, belli bir kültüre sahiptir.

Her birey, kalımsal özellikleri nedeniyle birbirinden farklıdır. Fakat aynı kültür çevresinde bulunan bireylerde benzer taraflar da vardır. Bu nedenle Türkler, Fransızlar, İtalyanlar, Amerikalılar ne kadar farklı özellikler taşırsalar da toplumsal kişilikleri nedeniyle kendi milletinden olan kişilerle benzer yönere sahiptirler.

- **Kültür Grup ve Toplum Hayatını Düzenler:** Kültür grup ve toplum hayatında, sosyal ilişkiler boyutunda insanların birbirlerine karşı olan ilgilerini ve ilişkilerini düzenleyen yerleşmiş örneklerini içerir. Diğer bir ifadeyle, kültür insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için önemli bir kaynaktır. Böylelikle kültür, sosyal ilişkilerde oluşabilecek sorunları çözerek toplum hayatını düzenler. Bu açıklamalardan şu sonuca varılmaktadır, sorunları çözemediği ve toplum hayatını düzenlediği için her toplumun kültürel yapısı bir diğerinden farklıdır.

#### 2.4 Kültür Çeşitleri

Bir bütün olarak algılansa da kültür konusunda daha iyi bilgi sahibi olmak için kültürü çeşitlendirmeye ihtiyaç duyulmuştur. Kültürün sahip olduğu öğeler ve tanımlanmasında görülen farklılıklar nedeniyle bir takım kıstaslara göre, maddi ve manevi kültür, genel kültür ve alt kültür, gerçek kültür ve ideal kültür ile postfigurative, cofigurative ve prefigurative olarak dört farklı türe ayrılmıştır. Buna göre kültür hakkında yapılan çeşitlendirmeleri şu şekilde açıklayabiliriz (Güney, 2014a:25, Sune, 2016:15, Gürsan, 2008:63, Oğulluk, 2010:15, Aliyev, 2010:9, Pulat, 2010:8, Güneş, 2011:10, Ulutürk, 2016:13);

- **Maddi ve Manevi Kültür:** Maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma vasıtaları gibi gözle görülebilen ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarından oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle uygarlık adı da verilen maddi kültürün yanında manevi kültür ise, gelenekler, adetler, ahlak anlayışı, kolektif davranışlar ve zihniyet değişikliği gibi öğeleri kapsamaktadır. Bunlarla birlikte manevi kültüre aynı zamanda milli kültürde denilebilmektedir. Bu özelliğinden dolayı manevi kültür bir ulusu diğer ulustan ayırabilme imkânı da sunmaktadır.

Din anlayışı, konuşulan dil, hukuk, evlilik ve cenaze törenlerine varıncaya kadar toplumda yerleşik olan inançlar manevi kültürü oluşturmaktadır. Hem maddi hem de manevi kalıplar çerçevesinde kültür, toplumun davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır.

- **Genel Kültür ve Alt Kültür:** Genel kültür ve alt kültür, kültürün yaygınlık derecesine göre sınıflandırılmıştır. Genel kültür, bir toplumun sahip olduğu kültür olarak ele alındığında, toplumun hâkim inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı olarak ifade edilir. Genel kültürün içinde yer almakla beraber bölgesel, etnik ve mezhep farklılıklarına dayanan, bireylerin kendilerine özgü yaşama biçimleri ise alt kültürü ifade etmektedir.

Belli bir toplumun benimsediği ve paylaştığı inançları, davranış tarzları, örf, adet, gelenek ve göreneklere o toplumun genel kültürünü oluşturur. Genel kültür büyük bir sistem olarak birçok alt kültürel sistemi bünyesinde toplamaktadır. Alt kültür toplumun temel unsurlarını paylaşan ama bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan grupları kapsar. Örneğin, Amerika'da dinsel ve etnik gibi çeşitli alt kültürlerin olması gibi.

- **Gerçek Kültür ve İdeal Kültür:** Bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak tespit edilen uyumsuzluk kriteri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini oluşturan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür ise, toplumu bir arada tutan değerlerin ve normların günlük yaşamdaki uygulanışı ya da bulunuş şeklidir.

İdeal ve gerçek kültür ayırımı, kültür içindeki farklılığı ifade etmektedir. Örneğin, eşitlik kavramına önem veren bir toplumda milyonlarca insan gerçekten zor durumda yaşıyorsa gerçek ve ideal kültür arasında farklılık var demektir.

- **Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür:** Bu kültür ayırımı öğrenme zamanı dikkate alınarak oluşturulmuştur. Postfigurative kültür sonradan öğrenilen, yani insanların atalarından öğrendiği kültür türüdür. Daha çok ilkel toplumlarda geçerli olan bu kültür türünde toplum üyeleri genellikle yavaş yavaş öğrenme eğilimi içerisindedir. Cofigurative kültür, toplu yaşamda insanların beraber olmaları sonucunda öğrenilen kültür

türüdür. İnsanlar bu kültür türünü genellikle yaşlılarından öğrenir. Bu kültür türündeki temel husus, yaşlı bireylerin yeni nesil için örnek davranış modeli oluşturmalarıdır. Prefigurative kültür ise, yaşlı bireylerin gençlerden öğrendiği kültür türüdür. Gençlerin yaşlılardan öğrendiği bazı değerlerin olduğu gibi yaşlılarında gençlerden öğrendiği bazı değerler vardır. Bu durum, yaşlıların, gençlerin yarattığı kültürel değerleri benimsemesi yani eski ve yeni kültürlerin birleşmesidir.

## 2.5 Kültürel Süreçler

Kültürel süreçler kültür gibi, sosyal antropolojinin kavramsal araç ve gereçleridir. Sosyal antropologlar kültürel olguya bu araç ve gereçlerle yaklaşır ve incelemelerini bunlara göre sınıflandırır. Kültürel süreçler daha genel, soyut ve evrensel düzeyde bir geçerliliğe sahiptirler. Birçok kültürel süreç mevcuttur. Bu süreçlerden bazıları şunlardır (Güney, 2014a:25, Tuygun, 2009:27);

- **Kültürel Yayılma:** Birbirine yakın olan ve çeşitli şekillerde birbirleriyle ilişki kuran toplumlar arasında kendiliğinden bir kültürel yayılma olur. Bu yayılma özellikle gelişmiş toplumlardan geri kalmış toplumlara doğru gerçekleşmektedir. Bunun nedeni ise geri kalmış toplumların gelişmiş toplumların icat etmiş olduğu birçok şeyi kısa süre içerisinde alarak kullanmasıdır.

Kültürel yayılma, kültür öğelerinin coğrafi açıdan yer değiştirerek bir toplumdaki diğer bir topluma geçme sürecidir. Kültürleri arasında ortak özellikleri olan toplumlarda kültürel yayılma daha hızlı gerçekleşmez.

- **Kültürleme:** İnsanların kendi kültürlerinde etkinlik kazanması ve eğitim sürecinde karşılaştığı bilinçli veya bilinçsiz şartlandırmalar kültürleme olarak tanımlanır. Kültürleme hem sosyalleşme hem de eğitim kavramlarından ayrıdır. Kültürleme, toplumdaki diğer bütün şartlandırmaları içine alan kavram kabul edilirken, sosyalleşme sadece topluma uyum sağlama süreci olarak kabul edilmektedir. Aynı şekilde kültürleme, bilinçdışı, kendiliğinden, yaygın, rast gele, bireysel öğretileri ve şartlanmaları içerirken, eğitim kültürlemenin bilinçli, amaçlı veya istendik şartlandırmalarını kapsamaktadır. Özetle, kültürleme hem öğretimi hem de eğitimi içermektedir.

- **Kültürlenme:** İnsanlar bağlı oldukları grup ve toplum içinde sosyalleşme eğilimi içerisindedirler. Ülkemizde kırsal alandan kentlere hızlı gerçekleşen göç olayı köylü ve kentli insanları büyük yerleşim alanlarında bir araya getirmektedir. Büyük yerleşim alanlarında ise her düzeyden insanla karşılaşmak mümkündür. Geleneksel bağların çok kuvvetli olduğu kırsal alanlardan gelenler büyük kentlerde yeniden sosyalleşme eğilimi içerisine girerler.

İnsanların ilk sosyalleşmesini tamamladığı kültürden ayrılıp, diğer bir kültür ortamına geçiş yapmaları ve daha sonra bu yeni kültürel yapının özelliklerini benimsemeleri kültürlenme olarak tanımlanmaktadır.

- **Kültür Şoku:** Kültür şoku, bir kültürden başka bir kültüre geçişte bulunan bireylerin, yeni kültüre uyum sağlamakta karşılaştıkları sıkıntılar, zorluklar, bunalımlar ve gösterdikleri tepkilerdir. Kökleşmiş inanışlara aykırı olarak ileri sürülen düşünce, kültür şokuna kültürün öğrenilen bir özelliğe sahip olduğu yöntemi ile yaklaşır. Ancak insan davranışlarının esnekliği, farklar ve değişimler karşısındaki müthiş kapasitesi insanların hemen kültürel şoka girmelerini engelleyen en önemli faktördür. Kültür şoku, yeni bir olay ve olgunun insanlarda oluşturduğu psikolojik ve toplumsal şok, korku, heyecan ve panik durumdadır.

İnsanları kendi kültürlerinden alıp tamamen farklı bir kültürel çevreye yerleştirip onların eski kültürlerine dönme imkânlarını da ortadan kaldırır. Böyle bir durumda insanların yaşamlarının altüst olması kaçınılmazdır. İşte bu duruma kültür şoku denir.

- **Kültürleşme:** Aynı ölçüde ya da ayrı toplumlarda, birbirinden az çok farklı görünen değişik kültürlerle yetişmiş, eğitilmiş birey ve grupların birbiriyle kültürel etkileşime girmesi, belli bir kültür alışverişi sonunda, karşılıklı olarak birbirinden etkilenip değişikliğe uğrayıp çoğu zaman, üçüncü ve yepyeni bir kültür bileşiminin ortaya çıkmasına kültürleşme denilmektedir.

Çağımızda kitle iletişim araçları, gazeteler, dergiler, kitaplar, radyo televizyon programları, videolar, sinema filmleri, turizm, tiyatro, müzik ve sanat festivalleri, göçmen işçi kitleleri, ulusal kültürlerin yayılmasında

etkili oldukları kadar, toplumlar arasındaki kültür alışverişinin boyutlarını da genişleterek kültürleşmenin etkinliğini arttırmaktadır.

- **Kültürel Asimilasyon:** Bir toplumun kültürünün başka bir toplumun kültürünü zamanla kendine benzetmeye çalışması ve sonuçta tamamen kendine bağlı hale getirmesi kültürel asimilasyon olarak tanımlanır.
- **Kültürel Zorlama:** Bir toplumun kültürünün başka bir toplumun üyelerinin benimsedikleri kültürel değerleri zorla değiştirmeye çalışması sürecine zorla kültürleme denir.
- **Kültürel Değişme:** Bir toplumun kültürel yapısının yukarıda açıklamaya çalıştığımız herhangi bir süreç sonucunda kısmen veya tamamen değişmesi veya değişikliğe uğratılmasıdır.





### **3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL BOYUTLARI VE ÖĞELERİ**

#### **3.1 Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı**

Örgüt kültürü kavramı hakkında fikir sahibi olmak için ilk olarak kültür kavramı bilinmelidir. Köklü ve çeşitli bir geçmişe sahip olan kültür için çok fazla araştırmalar yapılmasına rağmen kültürün tanımlanmasına dair ortak bir fikir bulmak zordur. Bunun nedeni ise kültür kavramının zamanla farklılaşmalara uğraması ve başka anlamlar çıkartılmasıdır. Eğitim bilimleriyle birlikte bu değişimler bireylerin ortak değerlerinde görülmeye başlanmıştır. Toplumun temel yapı taşı olan aile, eğitim kurumları, çalışma hayatı ve çevresel faktörler bu değişimde etkin bir biçimde kendini göstermiştir.

Örgüt kültürü ise örgüt çalışanlarının bir araya gelip paylaştığı gelenekler, inançlar, diller, hisler, etkileşimler, uygulamalar ve değerlerden meydana gelmiştir. Örgüt kültürü terimi üzerinde yapılan araştırmalar neticesinde sağlam temelli güçlü yönetilen bir örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde doğrudan pozitif bir etki bıraktığını, performansını geliştirdiğini ve rekabetini artırdığını görmekteyiz.

Kültür, bir çevrenin hayatını devam ettirme, toplumsal birimlerini belirleme, kazanılan tutum ve davranışlarını, bilgi, değer, inanç ve insanların etkileşimi sonucu ortaya çıkan tüm faaliyetlerini gidermek ve ihtiyaçlarını tedarik etmek maksadıyla meydana getirdiği bir hayat tarzıdır (Türk, 2007:1). Tanımda da görüldüğü gibi toplumla iç içe bir sistem, bu sistem bünyesinde ki karşılıklı etkileşimler, net olmamakla birlikte tarihsel bir dilim, insana ve ait olduğu gruba yansıyan bir yapılanma ifade edilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007:6).

Akademik yayınlarda ve kaynaklarda oldukça fazla karşılaşmaktayız “değer kültürü, pazar kültürü, firma kültürü ve örgüt kültürü” gibi terimlerle. Birbirlerinden farklı gibi görünseler de bu terimler aslında birbiriyle aynı anlamı taşır ve birbirlerinin yerine de kullanılabilir. Kültür teriminin tanımlanmasında yaşadığımız, adına “kavram kargaşası” dediğimiz ana problem ne ise örgüt kültürü teriminin tanımlanmasında ki problem de aynıdır (Şahin, 2010:23). Örgüt kültürü, örgüt içinde

yükümlü olunan sorumlulukların yapılma şeklidir. Bir bakıma örgütün kimliğidir. Sahip olunan bu kimlik o örgütü diğerlerinden ayırır. Örgüt kültürü, benimsenen ya da benimsenmeyen davranış biçimleri, değerler ve gelenekler, inançlar, yazılı veya sözlü kurallar, üst yönetim istekleri, resmi yada gayri resmi yöntemlerin toplamıdır. Kültür ise farklı özellikleriyle netlik elde edilen kapsamlı bir terimdir. Bilinen bir geçmişe ve tarihe sahip olan her kurum ya da örgüt için kültür, hem iç dinamik hem de dış dinamik yapısında tutarlılığa ulaşmayı ve devam ettirmeyi öğrenmeye çalışan temel varsayımlar dizisidir (Erkmen, 2010:3). Bu temel varsayımlardan hareketle, örgüte yabancı olan yöneticilerin örgütü nasıl yöneteceklerini bilemeyeceklerini anlayabiliriz.

1980'lerde meydana gelmiş ve değeri hızlı bir şekilde artmış olan örgüt kültürü, özellikle uzak doğu ülkelerindeki başarıların oluşmasında örgütsel bağlılığın katkısının fazla olduğu anlaşılınca önemini göstermiştir. İster soyut ister somut olsun ya da bunların hiçbiri olmasın bütün örgütlerin kendine has kültürü vardır. Burada asıl önemli husus, kültürün bileşenlerinden olan normlar, değerler ve inançların kişiler tarafından benimsenmesidir. Eğer kültür oluşturulacaksa bileşenler, çalışanlar tarafından zorluk çekmeden kavranmalıdır. Aksi durumda örgütün iç dinamiğinin dengesi bozulduğu gibi problem çözümünde istenilen sonuçlar da elde edilememektedir (Güney, 2012b:183-184).

Örgüt kültürü hakkında yapılmış olan birkaç tanımı şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü, herhangi bir örgütü başka örgütlerden farklılaştıran, çalışanları tarafından ortak olarak kullanılan bir kavram mekanizmasıdır (Erdem, 2013:520).
- Bir toplumun dışarıya adapte olma ve örgüt bünyesi ile özdeşleşme problemlerini çözmek için meydana getirdiği kendi içindeki sistemleşmiş yapıdır (Eren, 2010:135).
- Ortak bir kültüre sahip olan organizasyon üyelerince paylaşılan davranış şekilleri, normlar ve gelenekler gibi esas yaklaşımlar ve fikirlerin bahse konu olduğu yapı taşıdır (Güney, 2012b:184).
- Ortak ve hüküm süren tutumlardan meydana gelen, üyelerine sembolik çıkarımlarla etki eden, kurum içindeki anlatılar, değerler, inançlar ve masallardan ortaya çıkmış yapıdır (Sökmen, 2013:62).

- Bir örgüt yoluyla dış kuşaklarla etkileşme ve yapısıyla ortak hareket etme problemlerinin cevaplanması süresince ortaya çıkmış, etkinliğinden dolayı önemsenerek örgüt üyelerine öğretilmeye çalışılan yanlış anlaşılma, doğru düşünme ve karar verme, ortak noktalar ve değerler kalıbıdır (Doğan, 2012:104).
- Örgüte katılan bireyler vasıtasıyla aktarılan normlar, semboller, hikayeler, düşünceler, duygular ve ideolojilerin örgüt çalışanlarınca özümsemiş neticesinde tamamen örgüte ait yeni olguların oluşmasıdır (Oğulluk, 2010:24).
- Bütün çalışanların hareket tarzlarını ve örgütün tepeden görüntüsünü oluşturan semboller vasıtasıyla kazanılan, nesilden nesile devredilen, dinamik yapıdaki değer ve modellerdir (Türk, 2007:4).

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak örgüt kültürünü şöyle tanımlayabiliriz. Örgüt kültürü, örgüt ile ilgili yönetsel stratejilerin, çalışma prensiplerinin, görevlerin, sembollerin, geleneklerin, değer ve normların ortaya çıkardığı bir kalıp ve ortaklaşa kullanılan değerlerdir.

### **3.2 Örgüt Kültürünün Önemi**

Çağımızda rekabetin günden güne artması ve zorlu hale gelmesiyle birlikte rekabet uluslararası boyutlara ulaşmış; işletmeler böyle bir ortamda hem yaşamını sürdürme hem de gelişimini devam ettirme mecburiyeti endişesi içine girmiştir. Böyle bir gelişim ve rekabet ortamı içinde kalan örgüt üyeleri arasındaki sıkı bağ, değerlerin ortaklaşa kullanılması, kural ve normların özümsemiş olarak uygulanması, işletmenin bu çekişme ortamında ayakta kalması ve gelişimini devam ettirmesinde önemli bir faktör durumundadır (Demir, 2005:23). Sonuç itibarıyla örgüt üyeleri, kuralları benimseyip örgütün amaçlarını içselleştirerek yaptığı işten tatmin olacaktır. Böylelikle örgütler değişen ve gelişen çevrede hayatta kalmayı sürdürecektir.

Örgüt kültürünün önemini farkına varılması, finansal departmanlar başta olmak üzere, işletmelerde personele verilen değerin ilerleme süreci olmaktadır. Örgüt kültürü, bir işletmenin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde, organizasyonel verimliliğin ve gelişimin ilerlemesinde etkili bir unsurdur. Bu durumun nedeni ise içten ve samimi bir şekilde gerçekleştirilen bağlılıklardır. Örgütte idarenin yenileşmesi ve başarının üst basamaklara tırmanmasına katkı

sağlamaktadır (Atan, 2010:13). Yeniliğe ve yönetimin değişimine destek verilmesi ya da örgüte olan bağlılığın artırılmasına olumlu yönde etki etmektedir.

Güçlü bir örgüt kültürünün var olduğu işletmelerde çalışanların davranış şekillerini anlatan davranışsal kurallar meydana gelir. Zayıf kültüre sahip işletmelerde ise çalışanlar neyi nasıl yapacaklarını tespit etmeye çalışarak zamanlarını boşa harcamaktadır (Oğulluk, 2010:25). Neticede, örgütte paylaşılan değerler, davranışlar ve inanışlara sahip çıkan güçlü kültürün olduğu örgütler, zayıf örgüt kültürü özelliklerine sahip örgütlere nazaran örgüt içi ve dışı ilişkilerinde daha aktif ve hızlıdır. Kullanılan ortak inanç, norm, değer, kültür ve düşüncenin olmadığı zayıf kültürde, hem örgüt içi hem de örgüt dışı davranış hızı girişimciliği rakiplerin arkasında kalmaktadır.

Örgüt kültürü bir kurumun idare sisteminin yapı taşıdır. Kendi çevremizi nasıl gözlemleyeceğimizi olaylara hangi bakış açısıyla yaklaşacağımızı etkileyen sağlam mekanizmadır. Bu mekanizma genel ilkeleri açıklayan ve sağlamlaştıran idari esaslar ve davranışların bir neticesidir (Değerli, 2010:23). Paylaşılan bütün değerler ve davranışlar örgütün her birimine tesir ederek örgütsel hayata yön vermektedir. Çalışma azmi, kendine güven, verimlilik, problem çözme ve bağlılık gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

### **3.2.1 Örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemi**

Örgüt kültürü çalışanların birbirleriyle ortak düşünceler içinde hareket etmeleri, daha istekli ve başarıya ulaşmaları, kuralları ve değerleri anlamaları için destek olur. Çalışma yöntem ve usullerine kararlı bir zemin oluşturarak potansiyel verimliliğini açığa çıkarır. Ayrıca örgüte yeni katılan çalışanların tecrübe, kabiliyet ve davranış edinmelerine olumlu yönde etki eder. Bu şekilde örgütün esas kural ve değerlerine uygun şekilde hareket edilir (Aliyev, 2010:30). Çalışanların kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları için tutarlı ve istikrarlı olmaları konusunda birliktelik sağlanır.

Çalışanları içinde paylaşılan düşünceler, normlar, mitler, inanç ve değerler örgüt kültürünün tümünü oluşturduğu için örgütün hayatta kalmasında ve büyümesinde önemli faktördür. Böylelikle örgüt kültürü, çalışanlar arasında özümsemiğinde motive olma ve moral bulmayla iş tatmini gerçekleştirilecektir. Böylelikle çalışanı ve örgütü birleştiren bir organizasyon kültürü, farklılaşan ve büyüyen ortamda yaşayan bir örgütün temeli olacaktır.

Örgütün menfaatlerinin bireysel menfaatlerden önde tutulduğu bir örgütte daha verimli bir örgüt kültürünün oluşacağı görülmektedir. Örgütün başarısına büyük katkı sağlayan bu durum çalışanlarının performansını ve motivasyonunu da artırmaktadır (Pulat, 2010:20).Sürekli gelişim ve değişimin yaşandığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmesi için örgüt çıkarlarının bu anlayışla gözetilmesi gerekmektedir.

Örgüt üyeleri örgütün geleceğine ve başarısına zarar verecek durumlardan kaçınarak örgüt kurallarına bağlıdırlar. Örgüt kültürünü yaşatan değerlere sahip çıkarlar.

### **3.2.2 Örgüt kültürünün yöneticiler açısından önemi**

Sadece çalışanlar içerisinde kabul edilen bir döngü olmayan örgüt kültürü yöneticiler içerisinde de kabul gören bir sistemdir. Bu sistem örgütün bütün basamaklarında tabandan zirveye kadar aynı fikirler ve değerler çerçevesinde kabul edilmiştir. Bunun sonucunda da çalışan ve yöneticinin sıkı bir ilişki içerisine girdiği görülmektedir(Gürsan, 2008:73).Yöneticilerin ortak değer ve normlara sahip olması birbirleriyle olan ilişkilerinde benzer davranış ve hareketlerin görülmesine neden olacaktır. Bu şekilde kültür, yöneticilerin birbirlerine olan bağlılıklarının artmasında önemli etken olacaktır.

Örgüt kültürü, örgüte yeni katılan yöneticilerin tecrübe, performans gibi konularda kendini geliştirmesine ve terfi etmesine pozitif yönde etki etmektedir. Böylelikle örgütün kuruluş temeli, hedefi ve yapısına paralel olarak hareket edilir (Aliyev, 2010:30).Yöneticiler arasında takım çalışmasını ve biz duygusunu geliştirerek, yöneticileri hem örgüte hem de birbirine bağlar.

Yöneticileri ile uyum içerisinde çalışması için örgüt kültürü, çalışanlarını belirli seviyeye getirmeye, örgüt kurallarını uygulamaya, hedeflerine ulaşmaya, daha istekli ve kararlı olmaya destek olur. İleriki dönemlerde örgütte daha önemli görevlere gelecek olan yöneticilere zemin oluşturur. Bireysellikten çıkıp takım olma duygusunu harekete geçiren örgüt kültürü, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim bağına güçlendirmektedir (Arlı, 2011:60).Bunlarla birlikte, yöneticilerin kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarına, yönetim için belirli bazı standartları ve değerleri anlamalarına yardımcı olur.

Bunların yanı sıra, örgüt kültürü çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt üyelerinin kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerini uyum içerisinde gerçekleştirebilmek yöneticilerin önemli görevlerinden biridir. Böyle bir sorumluluğun örgüt yöneticileri için zor bir görev olduğu görülmektedir. Çünkü kişisel hedefler örgüt hedeflerine kıyasla çok farklıdır. Bu yüzden çeşitli kültürlerden çalışmak için bir araya gelen kişilerin ortak bazı değerleri meydana getirmesi gerekmektedir. Yöneticinin yaklaşımı ve yeteneği, örgütün yapısı, yönetim biçimi ve dış çevreyle olan ilişkileri gibi faktörler bu değerlerden bazılarıdır (Yılmaz, 2010:35). İşte örgüt oluşumunun önemi bu noktada kendini gösterir. Günümüzde önemli bir faktör olarak görülen böyle bir örgüt kültürü oluşumu, üyelerini bir bütün olarak aile sıcaklığı içerisinde hissettirir. Böyle bir durum örgütler için ayrıcalık belirtisidir.

### **3.2.3 Örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi**

Örgüt kültürü terimi işletmeler yönünden fazla önemsenmeyen konulardan bir tanesidir. Ancak durum böyleyken yine de işletmeler örgüt kültürünü kabul etme ve içselleştirme hususunda önemli adımlar atamamışlardır. Mantıklı ve sistemli bir organizasyon kültürü yapısında ise örgüt kültürüne dayalı olan olumlu neticeler elde edilebilmektedir. Örgüt kültüründen elde edilecek bu fayda işletmede örgüt kültürünün idari bir parçası olarak görülmesiyle fark edilebilir (Saçılık, 2014:10). Örgüt kültürünün aslında yönetim hiyerarşisinin alt biriminde bulunan personelin, işletme hedeflerini daha verimli şekilde kullanabilmesini sağlayan vasıta olduğu anlaşılabilir. Böylelikle örgüt kültürünün işletmenin bütünlüğü için ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz.

Çağımızda ise örgüt kültürü, rakiplerine üstünlük sağlamak isteyen kurumların başarı elde etmesi için avantaj sağlamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun hedeflerini, işlevini, stratejisini ve geleceğini oluşturmasını kolaylaştırmaktadır (Eren, 2010:166).

Nasıl ki gösterişli ve dayanıklı bir temeli olmayan yapının uzun süre ayakta kalacağı düşünülemezken, işletmelerinde aktif bir temele sahip olmadan ömrünü sürdürmesi beklenemez. Sağlam bir kültüre sahip olan işletmelerinde bu doğrultuda başarılı olması beklenir. İşletmelerin başarısını devam ettirebilmesi için, sürekli büyüyen ve

değişen günümüz koşullarında, hem içerden hem de dışardan gelebilecek etkilere karşı uyum ve çözüm odaklı yaklaşması gerekmektedir (Gürbüz, 2014:16). Bu yaklaşıma neden olan faktörleri örgütün yapısı, içinde bulunduğu sektör, rakipler, ekonomik krizler, yasalar ve devlet gibi genel olarak belirtebiliriz.

Örgütlerde çalışanı gibi kişiliğe sahiptir. Bu kişilik bizlere üyelerin düşünce ve nitelikleri hakkında fikirler sunmaktadır. İşte örgüt yöneticilerinin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi ve hayatta kalabilmesi için bu düşünceleri örgüte entegre etmesi ve kültürünü bilmesi gerekmektedir (Keskin, 2015:7). Bu sebeple örgütlerin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için kültürünü yeterince iyi tanıması ve iyi yönetmesi gerekmektedir.

### 3.3 Örgüt Kültürünün Temel Boyutları

Örgüt kültürü ve kültür kavramlarında olduğu gibi örgüt kültürünün boyutlarını tanımlamada da sabit bir görüşe rastlamakta zorlanmaktayız. Örgüt kültürünün soyut bir terim olmasından ötürü boyutlarına da aynı bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Örgütlerin temelini oluşturan ve örgütlerarası farklılıklar gösteren örgüt kültürünün boyutları(Dönmez, 2009:21; Değerli, 2010:28; Erdal, 2010:12; Fidan, 2011:25; Önal, 2012:33) şunlardır;

- **Kişisel İnisiyatif Boyutu:** Örgüt çalışanlarının işlerini kendi inisiyatifi mi yoksa başkalarının desteğiyle mi yaptığı incelenir. Yani bireyin bağımsızlık ve sorumluluk derecesidir.
- **Risk Alma Boyutu:** Çalışanların ne derece girişken, saldırgan ve risk almaya açık olduklarını gösterir.
- **Yön Boyutu:** Örgütün üyelerine verdiği net amaçlar neticesinde kendilerinden beklenen performansı yerine getirme derecesidir.
- **Bütünleşme Boyutu:** Örgüt bünyesindeki birimlerin ne derece beraber ve ekip ruhu içerisinde çalıştırıldıklarına yönelik teşviklerin derecesidir
- **Yönetim Desteği Boyutu:** Gelişen teknoloji ve yeniliklere ayak uydurabilmesi için yöneticilerin astlarına verdiği desteğin ve samimiyetin göstergesidir.
- **Kontrol Boyutu:** Örgütte kullanılan kural ve yönetmeliklerin miktarı ile çalışanların davranışlarını kontrol etmek için yapılan denetimlerin tamamıdır.

- **Kimlik Boyutu:** Üyelerin kendi çalışma alanlarını ya da gruplarını değil bütünü kabul etme derecesidir.
- **Ödül Sistemi Boyutu:** Ödüllerin kıdem süresi ve ya adam kayırma gibi değişkenlere bağlı olmadan, çalışma performansına göre verilmesi derecesidir.
- **Çatışmada Hoşgörü Boyutu:** Örgütteki çalışanlar arasında ortaya çıkan fikir ayrılıklarına karşı gösterilen hoşgörü derecesidir.
- **İletişim Boyutu:** Örgüt içerisindeki iletişimin ne dereceye kadar silsileyle sınırlandırıldığının derecesidir.

On başlık altında sıralayabileceğimiz örgüt kültürü çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Bu çalışmada gördüğümüz boyutların farklılığından anlaşıldığı üzere, örgüt kültürünün boyutları hakkında açık bir bütünlük yoktur.

### 3.4 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürünün temel öğelerini örgüt kültürü meydana getirmede, devam ettirmede ve olabilecek değişimlerde aktif olarak görmekteyiz. Bu öğeler bize örgüt hakkında bilgi ve fikirler sunmaktadır. Organizasyon yapısı göz önüne alındığında örgüte yeni katılanlara ve katılacaklara, kültürün kavranması ve uyum sağlanması bakımından örgüt kültürünün temel öğelerden faydalanılmaktadır (Keskin, 2014:4). Bir organizasyonun kültürünü, işletmenin soyut ve somut olarak meydana gelen değer sistemlerinden ve bu değerleri kuvvetlendiren, çevreye yayan, ileten ve hatta özetleyen liderler, kahramanlar, lisan, normlar, değerler, semboller, hikayeler, törenler ve seremoniler, ayinler ve mitlerden oluştuğunu görmekteyiz. Bu öğeler şunlardır;

#### 3.4.1 Liderlik biçimi

Liderlik, bireyleri harekete geçirme, etkileyebilme ve ikna edebilme kabiliyetidir. Örgüt kültürüne en fazla katkı sağlayan liderler iş ahlakları, prensipleri, kişilikleri, tutumları, düşünce yapıları, davranışlarıyla örgüt üyelerine örnek olma vasfındadırlar. Liderler örgütlerin temelini ve hedeflerini meydana getiren değer ve kurallarını kişiliklerinde gösteren modeller ya da önderler olarak da tanımlanabilir. Liderler, örgüt çalışanlarına örnek olmalarının yanında örgüt performansını artıran, destek olan, üyelerine yol gösteren ve örgütün dışarıya kültürel anlamda yansımalarının temsilcisi olan en üst yönetim birimlerindeki kişilerdir (Işık, 2014:30).



Kısacası örgütün sahip olduğu değerlerin davranışsal ve kişisel özellikleriyle uygulayıcı pozisyonundadır.

Örgüt kültürüne ait değerlerin kişisel ve davranışsal özellikleriyle uygulayıcısı konumundadırlar

Liderler örgütün temel yapısına şekil vermesiyle birlikte örgütün istikbali için yol haritası çizerler. Örgütün ileriye görme konusundaki önemi, çalışanların hedeflerini gerçekleştirilmesi, performans ve sadakat duygusunu geliştirmesi, önceliklerini belirlemesi, dengeli ve istikrarlı çalışma gayreti içerisinde olmalarından gelmektedir (Özcan, 2011:24).Örgüt kültürünü şekillendirmede ulaşılan inanç ve değerlerin bir güç noktası olduğuna dikkat çekmektedirler. Bu sebeple kriz durumunda göstereceği tepkiler örgüt kültürüne doğrudan etki edecek seviye ve önemdedir.

### **3.4.2 Kahramanlar**

Kahramanlar bir örgütte ya da grupta ün kazanmış, kişisel yetenekleriyle öne çıkmış, bu sebeple de örnek olarak tercih edilmiş, var olan ya da olmayan, hayatta ya da hayatta olmayan kişilerdir. Kahramanda olması gereken bir örgüt sisteminin özelliklerine sahip olan üyelerdir. Örgüt çalışanları için hedeflerin ve ülkülerin gözlendiği, bizzat gerçekleştiği ve anlatıldığı örnek karakterleri oluştururlar. Geçmiş başarılı geleceği parlak olan kültürlerde fikir, hedef ve davranışlarıyla örgütün esas değerlerini yansıtan kahramanlar yaşatılır ve hatırlanır (Şimşek, 2014:24).Kahramanları, geçmişte birçok başarıya ulaşmış, örgüte önemli katkılarda bulunmuş ve örgüte büyük zaferler kazandırmış kişiler olarak da tanımlayabiliriz.

Kahramanlar örgütün statüsünü ve kültürünü benliklerinde olgunlaştıran şahıslardır. Aynı zamanda erişilebilir bir kişiliğe sahiptirler. Örgütün kültürel önemini artırır, standartları ortaya koyar ve üyelere öğretir (Çıpa, 2014:38). Çalışanlar üzerinde örgüt kültürünün örnek modeli haline gelen kahramanlar, temel davranışları uygulamadaki başarısı taklit edilecek ve özenilecek olmalarına neden olur.

### **3.4.3 Lisan**

Lisan, yalnızca iletişimin temel aracı değil aynı zamanda kültürel aktarımında temel araçtır. Çalışmakta olduğumuz her meslek gruplarının kendine has dili olduğu gibi bir örgütte kendine ait dili vardır ve bu dil örgüt üyelerince açıkça anlaşılabilir ve uygulanabilir. Buldukları kültüre ait olan dili kullanan örgüt çalışanları artık o kültürün bir parçası olmuştur (Yılmaz, 2010:32).Açık bir iletişim sistemi olan dil,

günlük hayatımızın her alanına sirayet etmiştir. Diğer bir ifadeyle, her bir eyleme ve nesneye yüklediğimiz anlamın çeşitli semboller vasıtasıyla aktarımıdır.

Dil, organizasyonda kültürel ifadelerin oturmasına yardımcı olan bir köprüdür. Örgüte yeni katılan personellerin arasında iletişimi gerçekleştirir, örgütün sahip olduğu kültürün öğreticisidir. Bu nedenle dil, böyle bir aracılıkla kültürün sürekliliğini sağlar (Sune, 2016:24).

Dili başka bir anlamıyla ele alacak olursak, ortaklaşa kullanılan değer ve düşüncelerin yansımasıdır. Örgüt çalışanları bazen farkında olmasa da kullandıkları dil örgüt kültürü dilidir (Özkalp ve Kırel, 2010:191). Kültürün paylaşılan fikir ve değerlerini ifade eden dil aynı zamanda örgüt bünyesinde bütünleştirici bir etkiye sahiptir.

#### **3.4.4 Değerler**

Değer, insanların hayatında önemli derece var olan, örgütlerde üyeler tarafından paylaşılan, kabul görmüş, kabul görmemiş, olumlu, olumsuz şekilde insanlara yön veren organizasyon kültürünün temel yapı taşı biçiminde belirtilen, insanlara seçimleri hakkında fikirler sunan terim olarak nitelendirilebilir. Değerler örgüt üyelerinin benimsemiş olduğu temel inançlarla şekillenir, örgüt içinde başarıyı getiren faktörleri açıklar (Varoğlu, 2013:94). Sosyal sistem içerisinde durum, olgu ve olayları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada önemli bir fonksiyonu vardır.

Değer, hedeflenen ve başarılmak istenen, özümsenen, önde tutulan, güzel, doğru gibi anlamları dile getiren bir kültür objesidir. Örgüt kültürü ile bağlantılı çok fazla değerler vardır. Bunlardan bazıları, özgüven, bireysellik, saygı, cesaret, sadakat, azim ve kararlılıktır. Böylelikle örgüt çalışanlarınca paylaşılan ve değişmeyen değerler zamanla inanç durumuna gelmektedir (Tokat, 2013:19).

Örgüt kültürünün temel öğelerinden olan değerler, örgüt çalışanlarına ait olan davranışlar, sözler ile belirtilir. İnsanlar, olaylar ve konuların toplumca ne statüde bulunduğunu örgüt bünyesinde geliştirilen kültürel değerler teşhis eder (Leblebici, 2016:25).Değerler seçenekler içerisinde yargılama ve tercih yapabilmeyi, iyi ile kötü arasında ayırım yapabilmeyi sağlar.

### 3.4.5 Normlar

Normlar, örgüt içindeki kişilerin ilişkilerine yön verir ve fiiliyata geçirir. Değerlerin birer aynası olarak da görebiliriz. Üyelerine örgüt bünyesinde nasıl hareket edeceklerini, münasebette bulunacaklarını aynı şekilde örgüt dışında nasıl bir ilişki içerisine gireceklerini öğretir. Yazılı yada sözlü olarak açıkça belirtilmemiş olsa da örgüt çalışanlarının takındıkları tavırlarda bunları görebilmekteyiz(Tanrıoğen, 2013:63). Çalışanların örgüt içerisindeki davranışları, olayları, nesnelere ve durumları yargılama ve değerlendirmede kabul edilen ölçütlerdir.

Çalışanların rolleri normlar vasıtasıyla nitelendirilir. Örgütte oluşan kültürel normlar bazen kanunlar aracılığıyla benimsenerek, çalışanların örgüte karşı tutumları, örgüt içindeki sosyal gelişmişlik düzeyleri, yasal talimat ve kurallar olarak kendini gösterir. Bununla birlikte normlar, üyelerinden beklenilenin dışına çıkmasını da engeller. İş göreninin nasıl rolleri yerine getirebileceğini veya getiremeyeceğini anlatarak gösterir (Başa, 2011:22).

Normlar, doğruyu ve yanlış ayırt etmede organizasyon kültürünün temel öğelerinden biri olarak görülür. Bir organizasyonda yerine getirilmesi gereken çalışma prensiplerini tayin ederler. Normlar örgütlerde hangi tür davranış şekillerinin kabul görüldüğüne ilişkin fikirler sunar. Yazılı ve resmi olmayan beklentilerdir. Aslında görüldüklerinden çok daha fazlasıdır. Değerlere nazaran daha fazla fark edilebilirler, örgütsel yaşamın anlaşılmasında kalıtsal birer araçlardır (Gürbüz, 2014:32). Çalışanlarının konuşma, giyim ve davranış biçimlerini belirlemesinin yanında, örgüt bünyesinde neyi ne nitelik ve nicelikte yapması gerektiğini göstermektedir.

### 3.4.6 Semboller

Semboller, çalışanlara kültürü nesilden nesile aktarma olanağı sunarak zamanla devamlılığı oluşturur. Kültürün oluşumunda istikrar da olduğu için önüne geçilemez bir devamlılık yaşamaktadır (Erkunt, 2015:78). Örgütsel hayatta kullanılan şekiller, diller, kelimeler, giysiler vb. gibi çalışanların fikirleri ve hislerini yansıtan bütün nesne ve objeler sembollerini ifade ederler.

Verimli bir örgüt kültürünün sağlanması için örgütlerde sembollerin oluşturulmaya çalışılması ve sürekliliği önemli bir yoldur. Örgüt kültürü için ne gibi olguların önemli olduğunu anlamak için, çalışanların giyim yapısına, karşılıklı kullandıkları

sözlü ya da sözsüz davranış kalıplarına bakabiliriz. Bu öğeler örgüt için sembol ve öneminin bir parçasıdır. Örgütün kullandığı ilkeler, renkler ve işaretler neye değer verdiği hakkında bize fikir sunar (Gümüş, 2011:38).

Semboller örgüt çalışanlarının daha iyi ilişki kurmalarını, tanımalarını ve yakınlaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Kültürel sistem için işaretlerle yüklü, mesaj aktarma ögesidir. Yalnızca insanı ve çevresini tanımada değil örgüt kültürünü tanıma ve bütünleştirmede de kullanılmaktadır (Şimşek, 2014:24). Kodlanmış özel anlamlar dizisi olan semboller kültürün en kapsamlı öğelerinde biridir. Sosyal bir öğrenme aracı olmasının yanında örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını öğrenmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Kültürel öğelerin en etraflı unsurlarından olan semboller, üyelerinin ortak ifadelerinin paylaşımıdır. Çeşitli anlamlar çıkartılabilen, insanlarda heyecana sebep olan ve üyeleri çalışmaya yönlendiren, somut ya da soyut nesnelere olabilir. Örgüt yöneticilerinin, kurucularının ya da örgüt için önem ifade eden kişilerin hareket tarzları, davranış kalıpları ve eylemleri zamanla örgütte sembollere dönüşür ve örnek almalarına sebep olur. Semboller bu özellikleriyle örgüt kültürü için etkileyici bir nesnedir.

### **3.4.7 Törenler ve seremoniler**

Örgütün kendine has bir hedef için, örgüt üyelerinin birlikteliğine sebep olan faaliyetlerdir. Örgüte içerisinde ilişki düzeyini geliştirir. Esas değerlerin neler olduğunu, kimlerin örgüt için öne çıktığını gösteren sürekli hale gelmiş aktivitelerdir(Sezgin ve Bulut, 2013:191).Törenleri şu şekilde de tanımlayabiliriz, önceden belirlenmiş bir zaman diliminde yapılan, örgüt içinde sosyal ilişkiler düzeyini geliştiren ve örgütün amaçlarına ulaşma süresi içinde meydana getirilen gelenekselleşmiş faaliyetlerdir (Bozoğlu,2011:17). Törenler doğru bir şekilde yönlendirildiğinde ve uygulandığında faydalı birer aktivite haline dönüşürler. Sosyal anlamda katılımcılarına etkili sonuçlar alabilecek fırsatlar sunmaktadır.

Törenler ve seremoniler, meydana geldiği zamanı belli olan, önceden planlanmış, örgüt içinde bazı sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmış süreklilik gösteren hareketlerdir. Örgütlerde farklılık gösteren törenler ve seremoniler, uygulanmasında da farklılık göstermektedir (Ataman, 2009:630).Sağlam bir örgüt kültürü temeline sahip olmak isteyen örgütler, mezuniyet baloları, veda yemekleri, yıl dönümü

kutlamaları, üst yönetimce gerçekleştirilen toplantılar gibi özel günler de bu alt yapıyı oluşturma fırsatı bulurlar.

### **3.4.8 Hikâyeler**

Örgüt tarihi hakkında olaylar ve kişiler aracılığıyla bilgiler veren, örgütün düşünce yapısını bizlere aktaran, birlikte çalışma olgusunu ortaya çıkaran, örgüt değerlerinden destek alarak meydana gelen problemlere cevap verilebilmesini sağlayan ve çalışanlarına yol gösteren örgüt kültürü öğelerindendir (Sune, 2016:24). Hikâyeler, geçmişte yaşananları anlaşılır ve açık bir dille gündeme taşıyarak örgüt içinde yardımlaşma bağına güçlendirir.

Kültür taşıyıcısı ve köprüsü görevi gören hikâyeler, örgütün hem geçmişi hem de geleceğindeki başarılar değerlendirilerek, kültürün nesilen nesile aktarılmasına katkıda bulunur. Örgütün kültürünün devamlılığı için çalışanlarına yol gösterici rolünü üstlenir (Kuşçu, 2014:13).

Hikâyeler, örgüt kültürünü kavramak için gerekli araçlardan biridir. Gerçek ya da hayali olmasının, yararlarının neler olduğunu düşününce çok önemli olmadığını görebiliriz (Erkmen, 2010:67). Örgüt içi dayanışmayı güçlendirir, birlik ve beraberlik duygusunu aşlar ve özellikle örgüte yeni katılan üyelere kültürü anlama ve sahiplenme duygusunu öğretir. Hikâyelerin sade bir yapısı vardır. Kafa karıştırıcı, gizemli ve belirsiz olmaktan anlatım ve kurgulama ile kaçınılır.

### **3.4.9 Ritüeller**

Çalışanların örgüt hakkındaki fikirlerini ve örgütte belirli zamanlarda yaptıkları aktivitelerini hatırlatmak ve etkileyebilmek için oluşturdukları standartlaşmış faaliyetlerdir. İşe yeni başlayan birini tanıma ve tanıtma için yapılan toplantılar örnek gösterilebilir. Bu şekilde gerçekleştirilen aktiviteler örgütün temel yapısını oluşturan kültürel değerlerin, sembolik bir şekle dönüşümünü sağlar (Leblebici, 2016:27). Örgüt tarafından bu kültürel değerler ve normlar güçlendirilmek ve sabit hale getirilmek hedefleniyorsa, belirli aralıklarla meydana getirilen toplantılar ve birlikteliklerin istikrara bağlanması ayinleri meydana getirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:187).

Ritüeller, alt yapısı sahip olduğu örgütün temel değerlerinden oluşan, önceden planlanmış zamanlarda yapılan aktif bir örgüt kültürü öğesidir. Sosyal ayin olarak da

adlandırabileceğimiz ritüeller, örgüt içi bütünleşmeyi sağlama da, örgütsel değerleri yaşatma ve sürdürme de, örgütte hâkim olan inanışları uygulama da somut bir ögedir.

#### **3.4.10 Mitler**

Örgütte sahip olunan değerleri çalışanlarına kalıcı olarak yerleştirmeye çalışan simgesel olaylardır (Kuşçu, 2014:13).Mitleri, taşıdıkları mesajların kökeniyle ilgili; imgesel terimlerle anlatılan, maneviyata sahip olan gerçek dışı hikâyeler olarak da tanımlayabiliriz. Mitler bu özelliğiyle karmaşalara açıklık getirme ve problemleri çözüme niteliğine sahiptir (Doğan, 2012:55). Genel kabul görmüş ve eleştirilemeyen, örgüte ait inançlardan oluşan mitler, çalışanlarda güven duygusu yaratan, girişimlerde bulunmaya yönelten ve bu süreçte akla gelebilecek sorunlara çözüm üretmeye yardım eden fonksiyonlara sahiptir.

Mitlerin gerçek dışı bir hikâyeden esinlendiği bilinse de oluşan duygu yoğunluğu böyle bir şeyin öneminin olmadığını hissettirir. Bu sayede aktarılmak istenen mesaj soyut kavramlarla da olsa hedefine ulaşmaktadır.

Örgüt kültürü öğelerine kısaca değinmek gerekirse, bir örgüt kültürü liderlik, kahramanlar, lisan, dil, değerler, normlar, semboller, törenler ve seremoniler, hikâyeler, ritüeller ve mitler gibi çeşitli tanımlayıcı öğelerden oluşur. Bu ifadeler bize kültürle ilgili bir takım veriler sunmaktadır. Kültürün örgüt bünyesinde nasıl tanımlanabileceğini göstermektedir. Örgüt kültürü seviyesinde ise çalışanların hal, hareket ve tavırlarını çözümlenmemiz gerekmektedir.

## 4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ, FONKSİYONLARI, OLUŞUMU VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 4.1 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, üyelerinin aynı görüşe sahip olma ve hareket etme kabiliyetini belirginleştirmektedir. Örgüt kültürü hakkında birçok bilimin yaptığı farklı tanımlar olduğu gibi farklı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz(Vural ve Coşkun, 2007:18);

- **Örgüt Kültürü Öğrenilmiş Veya Sonradan Kazanılmış Bir Olgudur:** Kültürün faaliyet gösterdiği alanlarda, buradaki misyonuyla, geçmiş dönemlerde çalışanların ve halen çalışmaya devam edenlerin etkilediği davranışlarla kendini gösterir ve yönlendirir. Böylelikle çalışanlar örgüt kültürünü, değer, inanç, davranış, tutum, sembol ve lisanla kazanır ve öğrenir.
- **Örgüt Kültürü Yazılı Bir Metin Değildir:** Schein'e göre örgüt kültürü, üç basamağa bölünür. Bu basamakların her biri bize kültürünün bir aktarımıdır. Üst basamak, somut olarak düzen ve onun çevresidir. Örgütte kullanılan çalışma prensipleri, iş düzeni, günlük konuşma dili, iş şeması ve brifinglerdir. Orta basamak ise, davranışlara yol gösteren ve problemlere cevap olan değerleri iletişim kurarak devam ettirirler. Alt basamak ise, örgütün yapısına işlemiş davranış kalıpları vardır. Değer ve normların benimsenmesinde bu davranışların örgüt çalışanlarınca tanınması ve uygulanması gerekir. Bunlar sözlü olarak gerçekleşmektedir.
- **Örgütsel Kültür, Düzenli Bir Şekilde Tekrarlanan Veya Ortaya Çıkarılan Davranışsal Kalıplar Şeklinde:** Kültürün tanınmasında ve aktarılmasında birbiriyle bağlantılı olan ve bütünleyen, sistem, inanç, norm ve gelenek gibi değerlerin önemi büyüktür. Çünkü kültür, bu değerlerin neticesinde oluşan ve kendi bünyesinde birleşen davranışsal kalıplardır. Ayrıca örgütsel kültür, istikrarlı bir şekilde tekrar edilen, geçmişten günümüze ve geleceğimize aktarılan bir sisteme sahiptir.

- **Örgüt Kültürü Grup Üyeleri Arasında Paylaşılabilen Niteliktedir:** Örgütsel kültür, kendine has özellikleri bulunan bütün örgütlerde fark edici niteliklere sahiptir. Örgüt çalışanları da bu niteliklere saygı duymalı, öğrenmeli, geliştirmeli ve diğer çalışanlara iletmelidir. Bu sayede örgütsel kültür paylaşarak devamlılığını koruyacak, çalışanlarınca sonraki kuşaklara anlatılacak kültüre sahip olacaktır.

#### 4.2 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, farklı şekillerde ve özelliklerde kendini ifade eden, kendince geleneklere, değerlere, davranışlara ve normlara dayanarak bir kimlik oluşturan çeşitli fonksiyonlara sahiptir. Örgütle birlikte çalışanlarına yönelik meydana getirdiği fonksiyonları da bu noktada farklılıklar göstermektedir.

Örgüt kültürünün çeşitli araştırmalar sonucu belirlenen fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Erkmen, 2010:40);

- Örgüt kültürü kontrol ve koordinasyonu sağlama fonksiyonuna sahiptir. Sağlam bir örgüt kültürü yapısını oluşturan örgütler, yapısal olarak kontrolü minimum düzeye indirerek sosyal açıdan üst kesime yazılı prensip ve ilkelerden daha faydalı olabilmektedir.
- Çalışanlarına, etrafında cereyan eden olaylardan ne çıkarabileceğini ve ne ifade edebileceğini anlayarak davranışlarını biçimlendirir.
- Çalışanlarında benlik oluşturur. Kurum kimliğine sahip olunur. Böylelikle çalışanlarında özdeşleşme duygusunu güçlendirerek örgüt içi bağlılığı güçlendirir.
- Örgütte bireysel olarak duyguları geliştirmekten daha çok ortak değerler üzerinden hareket ederek ilerlenir. Ortaklaşa çalışma yöntemleri geliştirilir.
- Örgütün sahip olduğu düşünce yapısı ve hedeflerle değişimin getireceği olumsuz etkilerden uzak durulmaya çalışılır.
- Sosyalleşme ile birlikte kültürel değerler ve sistemler gelecek nesillere aktarılarak süreklilik sağlanır.
- Örgüt kültürü, örgüt içerisinde meydana gelen sorunların çözüme ulaşmada kullanılan yöntemidir. Örgüt içi adaptasyon ve örgüt dışı uyum konusunda karşılaşılan problemler çözümlenebilmektedir.



- Üyelerini harekete geçirme fonksiyonuna sahiptir. Bazı kültürel öğeler ışığında, sosyal bir sinerji olarak meydana geldiğini söyleyebiliriz.
- Üyelerine güçlü bir örgüt kültürü yapısı oluşturarak örgütsel verimliliği artırır. Örgüt kültürünün yapısını oluşturan öğelerin arasındaki birliktelik, örgütsel verimlilik ve etkililiği sağlamaktadır.

### 4.3 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü oluşumunda, dış faktörlerin etkisinden dolayı çeşitli boyutlarda tanımlamalar yapılmıştır. Kültürle ilgili bu açıklamalar, davranışlar, normlar ve değerler gibi kültüre doğrudan etki eden öğelerle beraber yapılmaktadır. Örgüt bünyesinde doğru ile yanlışın, örgüte fayda ile zararın neler olduğunu anlamaya ve çalışanların birlikteliğini kolaylaştırmaya yardımcı olan bir köprü olarak varsayılabilir (Sezgin ve Bulut, 2013:183). Ekonomik koşullar, örgütün tarihi geçmişi ve çevresel etkiler gibi kontrol altına almakta zorlanılan dış çevre faktörleri de örgüt kültürü oluşumunda önemli bir etkiye sahiptir (Aydınlı, 2003:82). Yalnızca dış çevre faktörleri değil, örgüt çalışanları, örgütün yapısı, yöneticileri, kurucuları ve bunların getirdiği kültürel değerler ve inançlar da örgüt kültürü oluşumunda kendini göstermektedir (Uslu, 2010:35).

Örgüt kültürü oluşumunda çeşitli etkenlerin katkısının olduğunu bilmekteyiz. Örgüt kurucularının ise bu oluşumdaki katkısı büyüktür. Örgüt kurucularının, geçmiş dönemlerdeki fikir ve ideolojilerle sınırlı kalmayacakları, örgüte kendi yönetim anlayışını ve vizyonunu kazandıracaklarını görmemiz normal bir durumdur. Örgüt kurucularının yanında örgüt üyelerinin de örgüt kültürü oluşumuna katkısı vardır. Çalışanlar kendine has değer ve kültürlerini paylaşarak örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar (Sezgin ve Bulut, 2013:184). Sonuçta örgüt kültürü, hem kurucularının hem de çalışanlarının ortak kültürel değerlerinin ve kendi tecrübelerinin etkisiyle, beraber kazandığı davranışlar ve karşılıklı etkileşimiyle oluşur.

Örgüt kültürü oluşumu Schein'e göre şu aşamalardan oluşmaktadır (Çelik, 2008:18);

- Birinci aşamada örgütün kurucusu yeni bir fikre sahiptir.
- İkinci aşamada, edinilen yeni fikir için risk alacak ve destek çıkacak bir ya da daha fazla kişi örgüte getirilir. Örgüt kurucusu ile aynı fikre sahip olma uğraşı içine girilir.

- Üçüncü aşamada, kurucunun önderliğinde sermaye, tesis ve yer gibi örgüt için gerekli donanımlara sahip olunmaya çalışılır.
- Son aşamada ise, örgütün çevresi genişletilerek örgüt kültürü temeli oluşturulmaya başlanır.

Örgüt kültürünün oluşturulmasının yanında sürekliliğinin sağlanması da önemlidir. Örgüt kurucuları ve çalışanlarına bu noktada önemli görevler düşmektedir. Örgüt içi bağlılık ve yakınlık güçlendirilmelidir. Örgüte yeni katılan bireylere örgüt bütünlüğü öğretilmelidir.

#### **4.4 Örgüt Kültürünün Oluşumunu Etkileyen Faktörler**

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, bu çevre kapsamında belirlenen amaç ve hedefleri, sahipleri ve kurucuları, üretim tipi ve kullandığı teknolojisi, kültürel değerleri ve toplumun yapısı, içinde bulunulan sektörün yapısı ve rakipler gibi birçok etken örgüt kültürü oluşumuna etki etmektedir. Bu bileşenler ışığında örgüt kültürü oluşumuna etki eden faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2012b:192-193);

##### **4.4.1 Toplumsal kültür**

Genel kültürümüzle örgütsel kültürü birbirinden ayrı düşünemeyiz. Toplumumuzun kültürü örgütsel kültürün temel dinamiklerini oluşturmaktadır. Kültürel öğeler kapsamlı olarak örgütsel yapı içerisinde görülmektedir. Kurucular ve çalışanların sosyal hayatta edinmiş olduğu kültürel özellikler örgüt kültürünün şekillenmesinde etkilidir.

Hiçbir kültür çevresinden bağımsız olarak hareket edemez ve geleceğini sürdüremez. Örgütler dış çevresiyle iletişim ve karşılıklı etkileşim içerisindedirler. Bu bize gösteriyor ki, bir örgüt başka örgütlerle hizmet ya da mal alanında ilişki içerisine girdiğinde karşı tarafında kültürel değerlerinden ve özelliklerinden etkilenmektedir. Bazı durumlarda örgütler, çevresiyle sürekli etkileşim içerisine girdiklerinden kendi kültürel yapısına diğer örgütlerin yapısını örnek olarak seçerek kültürlerini onların değerlerine uygun hale getirmektedir. Ortaya çıkan kültürel etkileşim sosyal, ekonomik, fiziksel ve teknolojik çerçevede olabilir.

Yerel ve ulusal kültürlerin örgütsel ve yönetsel faaliyetler üzerindeki etkisini çeşitli ülkelerin örgütlerinde yapılan araştırmalar göstermektedir. Kişisel yönden kültür, toplumun temel yapı taşı olan ailede başlar, sosyal hayat ve çalışma hayatında

öğrenilmektedir. Burada örgüte uzak ya da yakın çevre, ekonomik, sosyal ve fizyolojik faktörler katkı sağlamaktadır. Böyle bir çevresel faktörlerle oluşan örgüt kültürü görüldüğü gibi kısa zamanda gerçekleşmemektedir.

#### **4.4.2 Örgütün kurucuları ve yöneticiler**

Kültürü oluşturma, yaşatma ve devam ettirmede örgüt kültürü kurucularının önemli görevleri bulunmaktadır. Kurucuların o örgütte olması gereken değerler, varsayımlar ve fikirleri taşıması gerekmektedir. Çünkü örgüt kültürü oluşumu bu öğelerin çatısı altında oluşmaktadır. Örgüt kurucularındaki farklı kültürel değerler ve fikirler, örgütün sahip olduğu kültürün de farklı olmasına neden olmaktadır. Örgüt kurucularının en nihayetinde ortak kararlar almasıyla birlikte örgütsel kültürün de temelleri şekillenmeye başlanmış olur.

Örgüt kültürü oluşumunda kurucuların yanı sıra yöneticilerde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetimsel anlamda yöneticiler örgüt için bazı kültürel öğeleri göz önünde bulundurur. Örgütün önüne çıkan sorunların çözümünde, hedeflerinin belirlenmesinde ve stratejik kararların alınmasında yöneticilerin görev ve sorumlulukları vardır. Yöneticilerin değişime ve yeniliğe açık olması, çalışma prensipleri, örgütün ortak değerleri içinde hareket etmeleri ve örgüt çalışanlarını yönlendirmeleri gibi birçok etken örgüt kültürü oluşumunda ki temel unsurlardır. Böylelikle örgüt kültürü, kurucuların ve yöneticilerin fikirleri, örgütsel yönetim özellikleri ve tecrübeleriyle belirlenmektedir. Örgüte yapılacak en büyük katkı, yeni öneri ve görüşlere sahip olmaktır.

#### **4.4.3 Örgütün amaç ve hedefleri**

Örgütlerin faaliyet gösterdiği alanların çeşitliliğinden dolayı amaç ve hedefleri de farklılık göstermektedir. Bu farklılık örgütlerin kültürüne de yansımaktadır. Dolayısıyla örgütsel amaç ve hedeflerdeki bu değişkenlik örgüt kültürü oluşumuna yön vermektedir. Kimi örgütler hizmet amacı güderek kurulurken kimisi de kar amacından yola çıkarak kuruluşunu gerçekleştirmektedir. Bu düşünceler altında kurulan örgütlerin amaç ve hedeflerini başarmaları, yeni arayışların içine girmelerine neden olmaktadır. Çünkü başarıya ulaşan örgüt, yeni amaç ve hedefler ortaya koyarak rotasını çizmiş olur. Yeni gelişen amaç ve hedefler ise örgütün kültürel değerlerini değiştirmektedir.

#### **4.4.4 Örgütün büyüklüğü**

Örgüt büyüklüğünün örgütteki kültürel yapıya hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileri vardır. Örgüt çalışanlarını ve yönetimini doğrudan ilgilendirmektedir. Kuruluşu ve kapasitesi itibariyle büyük ölçekli işletmelerde çalışan ve yönetim ilişkisi daha resmi ve ciddi sevide kendini korur. Yukarıdan gelecek olan kontrol mekanizması bu ilişkinin sınırlarını belirlemektedir. Aksi durumu düşündüğümüzde küçük ölçekli işletmelerde çalışan ve yönetim ilişkisi daha sıcak ve samimi bir atmosferde seyretmektedir.

#### **4.4.5 Örgütün tarihi**

Örgüt için çok yönlü bir öneme sahip olan örgütün tarihi, kısa süre içerisinde oluşmaz. Örgütün tarihi örgüt için, kuruluşundan itibaren devamlı olarak geliştiği ve destek aldığı kaynaktır. Bu sayede örgüt kültürü hakkında tam olarak fikir sahibi olunması için örgütün tarihinin de bilinmesi gerekmektedir. Geçmişin ürünü olan tarih, durağan bir yapıya sahip değildir. Örgüte yeni katılanların getirdiği değerlerin çeşitliliği, örgütün faaliyet gösterdiği alandaki amaç ve hedeflerinin değişmesi gibi birçok faktörün etkisiyle örgüt kültürü birikerek ilerleyen tarihsel yapısını oluşturur. Geçmişte sağlam yapı üzerine kurulan örgüt, kültürel olarak da sağlam bir temele sahiptir.

#### **4.4.6 Örgütün teknolojisi**

Örgütler birer açık sistem olduğundan örgüt kültürünün oluşumunda yenilenen ve değişen yapıya bağlı olarak teknolojik yapı da kendisini güncellemektedir. Netice de örgütsel kültürde beraberinde kendini yenilemektedir. Örgütteki değişimler zincirini ele aldığımızda çalışanlar da düşünce yapılarını değiştirmektedir. Örgütün teknolojik yapısındaki değişimin daha iyi anlaşılması için fikir ve davranış kalıplarının yapısına bakılmaktadır.

Teknoloji örgütün girdileri arasında yer alarak çevrenin izlerini taşır. Örgüt kültürü ile sürekli etkileşim içinde olan teknoloji yapı, yeni örgütsel kültür öğeleri meydana getirmede yol gösterici bir etkiye sahiptir.

#### **4.4.7 Örgütün çalışanları**

Örgüt kültürü oluşumu yalnızca kurucular ve yöneticilerin etkisiyle oluşmamaktadır. Çalışanların inançları, sahip oldukları değer ve normları, farklı düşünce ve davranış kalıpları örgüt kültürü oluşumunda önemli etkiye sahiptir. Çalışanlar edinmiş olduğu

davranış kalıplarıyla örgüte giriş yapmaktadırlar. Bütün çalışanların değerlerinin birleşimi ile örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Her biri farklı nitelikte değer ve özelliklere sahip olan çalışanların meydana getirdiği örgüt kültürü, çalışanların değerlerinden değişik özellikler taşımaktadır.





## 5 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KONUSUNDA YAPILAN SINIFLAMALAR

Örgüt kültürü hakkında birçok araştırmacılar ve kaynaklar tarafından sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan bazılarını aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz.

### 5.1 Charles Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Charles Handy, rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört grupta topladığı kültür tiplerini anlayışları, yapıları ve yönetim tarzlarına göre sınıflandırmıştır. Her bir kültür tipinin özellikleri tablo 1'de gösterilmiştir. Bu sınıflandırmalar şunlardır;

**Çizelge 5.1:** Handy'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Güç kültürü	Güç birimleri merkezde toplanmıştır.
Rol kültürü	Yetki ve sınırlamalar rollere göre dağıtılmıştır.
Görev kültürü	Uzmanlaşmış proje çalışmalarına dayanmaktadır.
Birey Kültürü	Bireye hizmet eden örgütsel yapılardır.

**Kaynak:** (Sığı ve Gürbüz, 2015:610)

- **Güç Kültürü:** Büyük çaplı işletmeler de çok fazla görülmeyen kültür türü olarak sınıflandırabiliriz. Örgüt içindeki güç birimleri merkezde toplanmıştır. Bu kültür türünde bireylerin karar verme fonksiyonları yoktur. Ne kadar güçlü yönetici ya da uzman yapı mevcut olursa da merkezden gelen kararlarla merkeziyetçilik sürdürülür. Bürokrasinin yok denecek kadar az olduğu yönetim biçiminde otokratik yönetim şekli hâkimdir. Dolayısıyla bu yönetim şekli, denetim mekanizmasını merkeze taşımaktadır (Şişman,

2014:143). Böyle bir kültür türüne sahip olan örgütte karar verme yetkisi merkeze ait olduğundan oluşabilecek tehditlere karşı hızlı reaksiyonlar gösterilir.

- **Rol Kültürü:** Bürokrasi ve kuralların hüküm sürdüğü kültür tipi olan rol kültüründe gerçeklik, makam, statü ve hiyerarşi gibi faktörlere dikkat çekilir. Her birim için yapılacak işin görev tanımı yapılmıştır. Üstten alta doğru silsile yoluyla gelen yetki ve sınırlamalar rollere göre dağıtılmıştır. Bu nedenle bireyler tanımlanan rollere nazaran arka planda kalmaktadır. Rol kültürü, Yunan mitolojisinde Apollo ile simgeleştirilmiştir. Uyumun ve düzenin temsilcisidir (Doğan, 2013:36). Rol kültürü örgütleri hareketli bir çevreye nazaran sabit çevrede daha başarılı olabilmektedirler.
- **Görev Kültürü:** Uygun niteliklere sahip kişilere gerekli kaynakların ve yetkilerin verilmesiyle doğru insanın doğru yere getirilmesi sonucu oluşan kültür tipidir. Sürekli değişim içerisinde olan ve küçük takımlardan oluşan görev kültürü proje temellidir. Görev kültüründe gücün ve etkilemenin kaynağı pozisyon gücünden değil uzmanlaşmış olunmasından gelir. Takım ve proje çalışmalarına dayanan, esneklik ihtiyacının fazla olduğu hedefler için kurulan işletmelere daha uygundur (Sığırı ve Gürbüz, 2015:610). Dolayısıyla böyle bir esnekliğin ve takım çalışmasının olması örgütte kontrolün kaybedilmesini kolaylaştırmaktadır.
- **Birey Kültürü:** Merkezinde bireyin olduğu kültür tipidir. Örgütün odak noktası bireydir. Örgütte oluşmuş yapılar ve bu yapıların var olma sebebi bireye hizmet etmektir. Bu tür kültür yalnızca o yapıda çalışanlar için vardır, onun dışında bir amaç gütmeyiz. Farklı bir kültürel yapısı olan birey kültürünün, çalışanların organizasyona değil organizasyonun çalışanlara hizmet etmesi esas amacıdır. Bu konumunu kaybetmek istemeyen birey, örgütü kendi gelişimi ve istekleri için kullanır (Türk, 2007:57).

Charles Handy, sınıflamasında örgüt kültürünü, çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini şekillendiren kurallar bütünü olarak değerlendirmektedir. Her bir örgüt kültürü türünün belirli bir yapıyı temsil ettiğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü ve örgütsel yapı arasında doğrudan bağlantı kurulmaktadır.



## 5.2 Deal ve Kennedy'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy adında araştırmacılar, örgüt kültürü konusunda yapmış oldukları sınıflandırmayı çevresel faktörlerin etkisi altında ele almışlardır. Çevre ve örgüt arasında ortaya koydukları dört farklı kültür tipini çevresel belirsizlik ve geri bildirim alma eksenine göre değerlendirmişlerdir. Bu kültür tiplerini ve özelliklerini aşağıdaki gibi ele alabiliriz;

- **Sert Erkek Maço Kültürü:** Birey merkezli kültürün hâkim olduğu bu kültür tipinde tüm personelin yüksek risk almasıyla, başarılı ya da başarısız olarak geri bildirimler hızlı bir şekilde görülmektedir. Böyle bir risk ve geri bildirim, kısa süre içerisinde olumlu veya olumsuz şekilde sonuçlanmaktadır (Bakan v.d., 2004:98). Sert yükseliş ve düşüşlerin görüldüğü böylesi girişimlerde beklenmeyen ve istenmeyen sürprizlere açık olunur. Bu tip kültüre elektronik firmalarda, reklamcılıkta ve kozmetik sektöründe rastlanır.

Ortaya çıkabilecek sonuçları göze alan ve sürprizlerin bireye neler getirebileceğinin bilincinde olan bu kültürde başarılı olanlar cesaretlendirilmektedir. Diğer çalışanlar üzerinde başarının en bariz örneği olarak çalışkanlıklarıyla önemli etkiye sahiptirler.

- **Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü:** Çalışanların çok az risk aldığı ama dışardan gelen sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasıyla birlikte hızlı geri bildirim olduğu kültür tipidir. Riskin az olmasından dolayı hayatta kalabilme ve ilerlemenin en temel yolu çok çalışmayla doğru orantılıdır. Bireysel çalışmaların yerine takım çalışması ön plandadır. Çalışkanlık, dinamiklik ve ilerleme amacı başarıya ulaşmada en temel faktörlerdendir. Bu yüzden monotonluğun kendini hissettirmeye başladığı zaman, yeni fikirlerin ve taze beyinlerin örgüt içinde kendini göstermesi örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu tip kültürlere işletmelerin satış departmanlarında ve üst düzey teknoloji ürünü pazarlayan endüstrilerde rastlayabiliriz (Eren, 2010:154). Ayrıca böylesi bir kültüre sahip örgütün çalışanları ikna kabiliyetine ve istenilen satış potansiyeline sahiptirler.
- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Örgütler bu kültür tipinde yüksek risk almasına rağmen gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerin geri bildirimini çok geç almaktadırlar. Geri bildirim yavaş olmasından

dolayı çalışanlar, neticeye ulaşmadaki geçen sürede sabır, soğukkanlılık ve tahammül göstermelidirler (Ataman, 2009:639).Büyük yatırımlar yapıldığından projelerin geliştirilmesi ve test edilmesi uzun zaman alırken bir o kadar da sektörüne ekonomik anlamda katkı sağlar. İşletmelerin arge bölümleri ve makine kimya endüstrisi bu kültür türünün örneklerindedir.

- **Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizliğin çok düşük olduğu, üzerinde çalışılan işin sonucuyla ilgili yok denilecek kadar az geri beslemenin alındığı süreç kültürü tipinde çalışanlar, işin ne şekilde yapıldığına ve kararların nasıl alındığına odaklanmaktadır. Burada üzerinde durulan en dikkat çekici husus, yönetimin yapılacak işin devam ettiği süre zarfında takibini sürdürmesidir. Kamu kuruluşları ve bankalar bu kültür tipine örnek olarak gösterilebilir (Sıgır ve Gürbüz, 2015:609). Uzun süre boyunca geri bildirim alınmadığından çalışanları işlerin nasıl ilerlediğine dair uyarana kadar yeterince bilgi sahibi değildirler.

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü konusunda yapmış olduğu sınıflamada genellikle kültürün güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmuştur. Dört farklı kültür türünün ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütün stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirim hızıyla ilgilidir.

### 5.3 Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hollandalı bir bilim adamı olan Geert Hofstede, 40 ülkede yürütmüş olduğu çalışmasında örgüt kültürüne ilişkin kültürel değerlerin toplum kültüründen etkilendiği kanısı üzerinde durmuştur. Çalışmasından elde ettiği verilerin ışığında kültürel değerleri; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik ve bireycilik-kollektivizm olarak dört boyut altında incelemiştir. Bu boyutlar şunlardır;

- **Güç Mesafesi:** Örgütsel yapılardaki gücün dağılım biçiminin; çalışanlar tarafından kabul edilme ve benimsenmesi durumunu gösteren kültür boyutudur. Güç mesafesi boyutuna göre örgütlerin yapısındaki özellikler birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar gücün, bireyler ve örgütler arasındaki eşit olmayan bir derecede dağılımını işaret etmektedir. Hofstede toplumlardaki güç mesafesini düşük ve yüksek olması üzerinden

değerlendirmiştir. Bu yapılar şunlardır (Bakan v.d., 2004:83, Güney, 2012b:199);

#### **Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda;**

- Toplumda eşitlik kavramı ön plandadır,
- Tüm çalışanlar birbirine bağlıdır,
- Katı bir merkezileşme sistemi yoktur,
- Az sayıda denetleyici kadrosu vardır,
- Toplumun her kesiminde olanlar birbirlerine insani değerler içerisinde saygı duymaktadır,
- Doğru ile yanlış ayırt etmede güç kullanımını esas alınır,
- Tüm çalışanlar aynı haklara sahiptir,
- Güç sahibi bireyler mevcut güçlerden daha az güçlü görünmeye çalışırlar,
- Bütün çalışanlar aynı statüdedirler,
- Farklı güç seviyesindeki bireyler kendilerini daha az tehdit içerisinde görürler,
- Güçsüzler arasında görünmeyen uyum söz konusudur,
- Güçsüzler içerisindeki dayanışma işbirliği temellidir.

#### **Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda,**

- Belirsizlik güç aralığı ile azaltılır,
- Konumu gereği herkes hak ettiği yerededir,
- Katı bir merkezileşme sistemi vardır,
- Fazla sayıda denetleyici kadrosu vardır,
- Hem güçsüzler hem de güçlüler bu sistem sayesinde korunmaktadır,
- Bireylerin büyük bir kesimi birbirlerine bağlıyken çok az bir kısım özgürdür,
- Toplumun alt kesimi ile üst kesimi birbirlerinden farklı olarak kategorize edilmektedirler,
- İyi ve kötünün önünde yer alan güç bireyler için toplumun gerçeğidir,
- Gücün yasal boyutu tartışılmaz,
- Güçlüler pozisyonları gereği göründüklerin daha fazla güçlü olmaya çalışırlar,
- Güçsüzler ise kınanarak değersizleştirilir,

- Kökleşmiş bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu güçlü bireyleri değiştirmektir,
- Güçsüzlüğün verdiği güvensizlikten dolayı güçsüz bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde çalışanlar kendilerini yöneticileriyle aynı seviyede görürler. Eğer yönetici çalışanına emir verecekse, yöneticinin bu konu hakkında yeterli derece bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışanlar yöneticileriyle zaman sınırlaması olmaksızın görüşebilmektedir. Üst yönetimin çalışanlarıyla ayrı statüde olması tepki yaratmaktadır. Düşük güç mesafesinin olduğu ülkelere Avusturya, Danimarka, Kanada ve ABD'yi örnek olarak gösterebiliriz. Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu kültürlerde ise yöneticilerin ya da işverenlerin yüksek statüde olmasından dolayı verilen emirler sorgulanmaz. Çalışanlar yöneticilerini hiyerarşik olarak kendilerinin üstünde ve güçlü gördükleri için birbirleriyle kıyaslamazlar. Yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelere ise Türkiye'nin de aralarında olduğu Güney Kore, Filipinler, Meksika ve Fransa'yı örnek olarak gösterebiliriz (Keskin, 2015:34). Bu tür özelliklere sahip örgütsel yapıları değiştirmek için en başta güç sahibi olanların değişmesi gerekmektedir.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Kültürün bu özelliğinde bireylerin, belirsiz ve sürekli değişebilen bir durumla karşılaştığında kendilerini ne derece rahatsız ettiğini ve böyle bir durumdan nasıl uzak durduğunu ifade edebiliriz. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde örgütler prosedürlere ve kurallara sıkı sıkıya bağlıdır (Türk, 2007:59). Böylesine kuralların ağırlıklı olduğu bir örgütte risk almaktan uzak durularak esnek olmayan planlar yapılır.

Belirsizlikten kaçınma durumunun daha az olduğu örgütlerde ise, yeterli seviyelerde risk alınarak belirsizlik hayatın bir parçası olarak değerlendirilir. İstenmeyen olaylarla karşılaşıldığında alternatif planlar hazırlanır. Problem çözme, girişimcilik ve yaratıcılık önemli katkı sağlayıcılar arasındadır. Bilgi, belirsizlikten uzak durma eğiliminin düşük olduğu örgütler için önemli kaynaktır. Başka bireylerle paylaşma kabiliyetini geliştirerek iyi niyet ve düşük stres ortamı oluşturur (Erkmen, 2010:71).

Toplumun belirsizlikten kaçınma çabası içinde olmasını yüksek iş stresi, kariyer, iş güvencesi, karşındakine güvensizlik, geleceğe yönelik kaygılar ve emeklilik ikramiyesi gibi sebeplere bağlayabiliriz (Öncül v.d., 2016:260). Bu gibi birçok nedenlerin etkisiyle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kurallara riayet edilmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek ya da düşük olduğu toplum ve örgütsel yapıların kendilerine özgü özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2012b:200);

**Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ya da örgütlerde şu özellikler vardır;**

- İnsanlarda ya da çalışanlarda kaygı düzeyi yüksektir.
- İnsanlar ya da çalışanlar belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusu içindedirler.
- İş stresi fazladır.
- İnsanlar ya da çalışanlar değişime karşı tepkilidir.
- Belirsizlikten dolayı çalışanlar daha çok kurallara göre davranırlar.
- Talimatları amirlerinden almayı daha çok isterler.
- Çalışanlarda yükselmek için fazla hırs yoktur.
- Çalışanlar arasında rekabet hoş karşılanmaz.
- Çalışanlar Pek risk üstlenmezler.
- Kuşaklar arasında mesafe fazladır.

**Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ya da örgütlerde şu özellikler mevcuttur;**

- İş stresi yüksek değildir.
- Kaygı düzeyi düşüktür.
- Değişmelere, yeniliklere ve farklılıklara karşı duygusal tepkiler fazla değildir.
- Amir ya da işverenlere kesin bağlılık pek kabul görmez.
- Belirsizlikler tehdit olarak kabul edilmez. Tam tersi ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak algılanır.
- Çalışanlar arasında rekabet normal karşılanır.
- Kuşaklar arasında mesafe fazla değildir.

- Yükselmek için çalışanlarda çok büyük hırs vardır.
- Çalışanlar risk üstlenmeyi severler.
- Çalışanlar amirlerinden fazla talimat almayı istemezler.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kurallara bağlılığın ve gerçekliğin üzerinde daha çok durulduğu görülmektedir. Farklı bir düşünce yapısı içerisinde olan bireylere daha az söz hakkı verilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise risk eğiliminin fazla olduğu ve fikir farklılıklarına saygı duyulduğu görülmektedir.

- **Erillik-Dişillik:** Kültürün bu boyutu, bireylerin cinsiyetine göre yüklenilen görevlerini ifade etmektedir. Toplum ve örgütlerde baskın değerlerin para elde etme, kendine güven, hırs, mücadele, egemen olma, bağımsızlık, atılganlık ve materyalist eğilim yönü erkeksilik özellikleri göstermektedir. İnsani değerlerle ve bireyler arası ilişkilerle birlikte genel olarak hayatın getirilerini dikkate alarak meydana gelen samimi, sıcak, küçüklerine karşı sevgi dolu, merhametli ve anlayışlı olma yönü de dişilik özellikleri göstermektedir. Kendine güven duygusu eril kültürün ağırlıklı olduğu örgütlerde görüldüğü için bireyler gerçekçi yaklaşımlar sergiler. Eril kültürde çalışmak için hayatta kalma prensibi edinilirken, dişil kültürde hayatta kalmak için çalışma prensibi edinilir (Sığrı ve Tığrı, 2006:331). Böylelikle eril kültürdeki kendine güven dişil kültürde yerini, alçak gönüllülüğe bırakır.

Dişil ve eril kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde sahip olduğu özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır (Güney, 2012b:201);

**Dişil kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde şu özellikleri vardır;**

- Şefkatli, merhametli, nazik ve sadık davranmak,
- Diğer insanlara karşı duyarlı olmak,
- Karşıdakine sevgi ile yaklaşmak,
- Karşıdakilerin durumlarından anlamak,
- Karşıdakilere karşı anlayışlı olmak,
- Bireyler arası uyum ön plandadır.
- Anlaşmazlıklarda çatışma yaşanmaz, çatışmalar daha çok gizlenir.

- Kişiler arası huzur ve mutluluk her şeyden (başarı ve güç elde etmekten) önce gelir.

**Eril kültürün toplumsal ve örgütsel düzeyde şu özellikleri vardır;**

- Saldırganca davranma,
- Rekabetçi davranma,
- Egemen ve baskıcı davranma,
- Yükselme hırsı içinde olma,
- Kendine güvenme,
- Bağımsız çalışma,
- Kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayrım vardır.
- Anlaşmazlıklar tartışılarak çözüme kavuşturulur.

Kültürün bu boyutunda toplumsal hayatta cinsiyetlere verilen bazı temel görevler bulunmaktadır. Dişil kültürün görüldüğü çalışma hayatında iş stresi yüksek değilken eril kültürün hâkim olduğu toplumlarda ise iş stresi yüksektir.

- **Bireycilik-Kollektivizm:** İnsanların örgütlerde, toplu ya da bireysel olarak sergilemiş oldukları hareket tarzlarını ve davranışlarını inceleyen kültür boyutudur. Fevri davranışların ağırlıklı olduğu örgütlerde çalışanın öncelik vereceği nokta kişisel hedefleri ve menfaatleridir. Bireycilikte insanlar yalnızca ailesinin ve kendisinin çıkarlarını ön plana koyarak örgütsel sistem ve süreçleri devam ettirmektedirler (Çelik, 2008:68).Bireyci toplumlarda ya da örgütlerde kişiler kendilerini diğer bireylerden bağımsız olarak görürler (Güney, 2012b:200). Toplumculuk değerlerin yüksek olduğu örgütlerde ise, grubun performansı ve başarısı, iş ve arkadaşlık ilişkilerinin bağıllığı önceliklidir. Tam bir aile ortamının kendini hissettirdiği toplumculuk boyutunda sıkı bir bağıllık vardır (Gönen, 2012:78). Bireyciliğin kendini gösterdiği örgüt ve toplumlarda “ben” temelli kararlar alınmaktayken, kollektivizmin ağırlıklı olduğu örgüt ve toplumlardaysa “biz” temelli grup karaları alınmaktadır. Örgütlerde kişisel başarının ve bireyciliğin derecesi, çalışanların eğitim seviyesi ve biçimi, örgütün geçmişi ve kültürel çeşitliliğiyle ilgilidir. Büyük ölçekli örgütlerde kara geçme amaçlı, küçük ölçekli örgütlerdeyse motive olma amaçlı bağıllıklar görülebilir (Bakan v.d., 2004:88).

Bilindiği gibi, ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir.

#### 5.4 Graves'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü ile ilgili konularda önemli çalışmalar yapan Graves, örgüt kültürü sınıflamasını barbar kültür, monarşik kültür, başkanlık kültürü ve paranoyak kültür olarak dört türde ele almaktadır. Bu sınıflandırmada yer alan örgüt kültürü türleri şunlardır (Ölçüm, 1996:191, Güney, 2012b:198);

- **Barbar Kültürü:** Düzensiz bir çalışma sistemi içerisinde ve egoların tatmin edilmesine dayalı bir kültür boyutuna sahip olan barbar kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;
- Çalışanlar işkoliktik, kafalarında her zaman çok çalışmak vardır.
- İş görenler kimse tarafından korunmaz.
- Sürekli telaş ortamında olan çalışanlar içinde belli bir düzen bulunmaz.
- Çalışanların stresleri, heyecanları, kişilik ve karakterleri çatışma ortamında analiz edilir.
- Yöneticiler karizmatik özelliklere sahipken gruplar kararsız ve tutarsızdır.
- **Monarşik Kültür:** Örgüte sadakatin ve çalışkanlığın getirdiği gayretin saygı duyulduğu monarşik kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;
- Kişisel başarı büyük sorunlar yaratabilir.
- Faaliyetlerin devam ettirilmesinde yöneticilerin yeteneklerinden yararlanılır.
- Bağlılık ve kararlılık özendirilirken, planlama ve bürokrasi önemsenmemektedir.
- Yöneticilerin yetenekleri değişkenlik gösterdiğinden terfi kararları da beraberinde değişmektedir.



- **Başkanlık Kültürü:** Demokratik yöntemlerle görev başına getirilen yöneticilerin bulunduğu başkanlık kültürünün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;
- Seçilmiş yöneticiler örgütteki tüm personelin isteklerini ve ihtiyaçlarını tek çatı altında toplar.
- Yöneticilerinin uzun ömürlü olmadığını ve katkısının sınırlı olduğunu bilen iş görenler, zorluklara katlanabilmektedir.
- Yöneticiler, örgüt çalışanlarının farklı guruplara giderek dağılmasını önlemek için sürekli söylemlerde bulunur.
- **Paranoyak Kültür:** Sistemin dengesi korunurken belirli seviyeye kadar kişisel hareket etmeye ve karar vermeye izin verilen paranoyak kültürün özelliklerini şöyle sıralayabiliriz;
- Düzene, statüye ve geleneksel yöntemlere dikkat çeker.
- Bu kültürde değişimlere rastlanmaz ama doğru olmayan durumlarla karşılaşılır.
- Sistemin işleyişi idame ettirilirken bireyselliğe yer verilir.

Graves tarafından yapılmış bu sınıflamayı şu şekilde özetleyebiliriz; barbar kültür, egoların tatmin edilmesinin ağırlıklı olduğu kültür türü, monarşik kültür, bürokratik işlemler ve planlamanın önemsenmediği ama çalışma gayreti ve örgüte bağlılığın takdir edildiği kültür türü, başkanlık kültürü, iş başına geçen yöneticinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını toplu şekilde ele aldığı kültür türü, paranoyak kültürü ise, statü, düzen ve geleneksel yöntemlere önem verilmesinin öne çıktığı kültür türüdür.

### 5.5 Hood'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Hood yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflamasını grup ittifakı ve kurumsallaşmış yöntem ve kurallara göre inceleyerek dört farklı türde ele almıştır. Bu sınıflamada yer alan örgüt kültürü türleri şunlardır (Keskin, 2015:35, Güney, 2012b:198);

- **Hiyerarşik Kültür:** Bu kültür tipinin modelinde dikey ekseninde kurumsallaşmış kural ve yöntemler yer alırken yatay ekseninde ise grup dayanışması gerçekleşmektedir. Önceden belirlenmiş kuralların ve grup içi dayanışmanın yüksek olduğu bölüm hiyerarşik bölümdür. Hiyerarşik kültürde yöntemler, kurallar ve yardımlaşmanın önceden tespit edilmesi yüksek seviyededir.

- **Kadercî Kùltùr:** Örgüt bünyesinde kurallara baēlı ve birlikte hareket etmenin etkisiz ve yetersiz olduēu, aynı zamanda grup dayanışmasının zayıf olduēu kùltürdür.
- **Bireycî Kùltùr:** Bireycî kùltürün hâkim olduēu kùltür modelinde herkes kendisi için çaba gösterir ve çalışır, rekabetin ve rakibin önemini burada daha iyi görebiliriz. Önceden tespit edilmiş grup dayanışması ve kurallar düşük seviyededir. Örgüt içerisinde gerçekleşen faaliyetlerde kolay bir şekilde deēiştirilemeyen yaklaşımlar vardır.
- **Eşitlikçi Kùltùr:** Eşitlikçi örgüt kùltürü modelinde ise grup dayanışması yüksek buna karşılık belirlenmiş yöntem ve kurallar düşük seviyededir.

Sınıflamasında iki temel konu üzerinde duran Hood, grup dayanışması ile kurumsallaşmış kural ve yöntemleri derecelerinin düşük ya da yüksek oluşuna göre dört farklı kùltür türünde ortaya koymuştur. Hiyerarşik kùltürde, dayanışma, kural ve yöntemlerin önceden belirlenmesi yüksek düzeyde, kadercî kùltürde, grup dayanışması düşük, kurallara baēlılık ise yetersiz düzeyde, bireycî kùltürde, hem kurallara baēlılık hem de grup dayanışması düşük düzeyde, eşitlikçi kùltürde ise, kural ve yöntemler düşük, grup dayanışması yüksek düzeydedir.

## 5.6 Bill Schneider'in Örgüt Kùltürü Sınıflaması

Schneider örgüt kùltürü sınıflamasını dört farklı türde yapmıştır. Bu kùltür türlerini; kontrol kùltürü, işbirliği kùltürü, yetenek kùltürü ve gelişme kùltürü olarak sınıflandırırız. Bunlar şunlardır;

- **Kontrol (control) Kùltürü:** “Kesinlik” kontrol kùltürü türünün odak noktasıdır. Güvenebilme, tahmin edilebilirlik, kesinlik ve doğruluğundan emin olma bunun için önemlidir. Kontrol kùltüründe üzerinde en çok durulan husus yaşanmış tecrübeler, maddî gerçekler, faydalılık, uygulama yapılabilen iş ve görevlerdir. Güçsüzlüēe ve başarısızlığa tahammülün olmadığı, katı bir hiyerarşik yapının olduēu, emin olmamadan kaynaklı ispatlama ihtiyacının olduēu bu kùltür tipinde güç sahibi olma ve baskın bir yöneticilik modeli hâkimdir. Böylesi durumda ise bürokrasi anlayışının aēırlıklı olduēunu görebiliriz. Sistem bazında örgütün her şeyden önce geldiēi bu kùltürün esas hedefi örgütü korumak, geliştirmek ve başarısını sürdürmektir (Bakan v.d.,

2004:95). Bu yüzden kontrol kültür türü daha çok örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve başarılmasına yöneliktir.

- **İşbirliği (collaboration) Kültürü:** İşbirliği kültüründe başarının doğal anlamı sinerji yaratmaktır. Örgüte sadakatin güçlü olduğu bu kültür tipinde amaç, müşteriler ile sıcak diyalog içerisine girme ve onlara tam adanmışlığı sağlamaktır. Takım çalışması içerisinde bütün çalışanların yetenek ve becerilerinin aktif bir şekilde koordine edildiği, kişisel gayretlerin en üst seviyede kullanılıp dikkate alındığı bir kültürel yapı mevcuttur. Farklı becerilere ve birikimlere sahip olan bireylerin bu çeşitliliği bir arada toplanılarak ve sinerjiden yararlanılarak başarıya ulaşıldığı görülmektedir. Müşteri istek ve amaçlarının yerine getirilmesine odaklanan işbirliği kültürü, kontrol kültüründe olduğu gibi yaşanmış tecrübeler, maddi gerçekler ve faydalılığa dikkat çekmektedir (Erkmen, 2010:80). İşbirliği kültürü genellikle insan eğilimli etkenlerin etkili olduğu kültür türüdür.
- **Yetenek (competence) Kültürü:** Bu kültürel yapının odak noktası “ayırt etme” dir. Kendi içerisinde bütünlük ve uygunluk olmayan hizmet ve malların tespit edilmesi maksadıyla oluşturulmuştur. Yetenek kültürünün görüldüğü örgütlerde planlanmış alternatiflere ve niteliği, yaratıcı fikirlere ve teorik anlayışlara önem verilir. Karar verme aşaması ise bilimsel kurallarla temellendirilir. Yetenek kültürünün görüldüğü örgütlerde iletişim yapısı ve bilgi, amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir (Keskin, 2015:37). Dolayısıyla şunu söyleyebiliriz ki, bu kültür için planlanan hedeflerinin başarıyla sonuçlanması önem arz etmektedir.
- **Gelişme (cultivation) Kültürü:** Kişisel gelişimin ve bireysel potansiyelin etkin bir şekilde kullanılmaya çalışıldığı gelişme kültüründe kendini ifade etme özgürlüğüne, inançlara, yüksek ideal ve amaçlara önem verilir. Olumlu ve idealist bir yaklaşım tarzının olduğu, düşüncelerin rahatlıkla ifade edildiği çalışma ortamı görülür. Yaratıcılığın, beklentilerin, umutların ve insani değerlerin önemi vurgulanır. Gelişme kültürünün temelinde insan ruhunu geliştirmeyi hedefleyen dinsel kurumlar vardır. Olası rekabet durumunda aşırı iyi niyetin sebep olduğu başarısızlıklar görülebilir. Konsantre kaybindan dolayı ilgisizliklerle de karşılaşılabilir (Örs, 2010:85).Gelişme kültüründe hedefe gidilen yol, bireylerin örgüt içerisinde başarıya ulaşabilmesi ve ideallerini gerçekleştirebilmesi için gerekleri şartları yaratmak ve

desteklemektir. Hümanist bir yaklaşımın ön planda olduğu bu kültürde insanlar kendilerine sunulan olanaklara yoğunlaşır.

Bu sınıflamada yer alan örgüt kültürü türlerini şu şekilde özetleyebiliriz; kontrol kültürü, katı bir yönetim anlayışıyla faydalı ve başarılı olmanın en üst seviyede tutulduğu kültür türü, işbirliği kültürü, çalışanların yetenek ve becerilerinin ön plana çıktığı kültür türü, yetenek kültürü, yaratıcı ve alternatif düşüncelerin görüldüğü örgüt kültürü türü, gelişme kültürü ise, insani değerlerin öneminin vurgulandığı ve olumlu bir yaklaşımın sergilendiği kültür türüdür.

### **5.7 H.İgor Ansoff'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Ansoff'un yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflamasında, örgüt kültürünü stratejinin bir alt ögesi olarak görmüştür. Böyle bir sınıflama da stratejik kültür tanımını hatırlamamıza neden olmaktadır. Stratejik kültür, belirli bir stratejik davranışın temellerini oluşturan sosyal grupların sahip olduğu normlar, değerler ve amaçlardır (Ataman, 2009:635). Böylelikle İgor'un sınıflamasında, bir toplumun milli güvenlik konusundaki paylaştığı ortak inançlar ve prensiplerin bütününe rastlamaktayız. Bununla birlikte stratejik kültür o toplumun uluslararası meydana misyonunu ve yerini de belirlemektedir.

Stratejik kültürün içerisinde yer alan değerler ve imajlar, toplumsal davranışların olgunlaşmasına, toplumdaki bürokratların yönetsel sorumluluklarının gelişmesine ve karar alma aşamalarının kurumsallaşmasına katkı sağlayan önemli faktörlerdendir. Bu nedenlerden ötürü stratejik kültürün oluşması, büyüyen ve gelişen koşullara ayak uydurması uzun bir zamana yayılmaktadır.

### **5.8 Mills ve Snow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Mills ve Snow isimli düşünürlerce ortaya atılan örgüt kültürü türlerini, geçmişten beri gelen örgütün bünyesinde barındırdığı yapı ve sistemleri, alışkanlıklarına ve geleneklerine göre sınıflandırmıştır. Dört farklı kültür türünün ele alındığı bu sınıflama kültürü; özelliklerine, strateji oluşumu ve niteliğine göre sınıflandırmıştır. Koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür olarak sınıflandırdığımız kültür türleri şunlardır (Eren, 2010:156, Kutanis, 2010:24, Erkmen, 2010:89);

- **Koruyucu Kültür:** Belirli, güvenli ve düşük risk almaya yönelimli bir pazarda, daha çok mevcut kültürel faaliyetlerini sürdürmeye ve iyileştirmeye çalışan koruyucu kültür türünde örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Firmalar, geniş müşteri yelpazesi ve pazar yerine, faaliyetlerini çeşitlendirmeden ve araştırma yapmadan var olan sistemlerinin etkinliğini geliştirmeye gayret etmektedirler. Koruyucu kültür tipinin görüldüğü firmalarda planlama, strateji geliştirme, analize önem verme, olası problemleri geçmiş dönemlerde denenmiş ve olumlu sonuçlara ulaşmış yöntemlerle çözüme bakış açısı vardır. İstikrara önem verilirken kendilerini doğrudan etkileyen değişiklikler dikkate alınmamaktadır. Bu kültür tipi verimliliği esas almaktadır.
- **Geliştirici Kültür:** Yenilikçi ve risk almaya dönük bir örgüt kültürü modelinin hâkim olduğu sınıflama türüdür. Geliştirici örgüt kültürü tipine sahip olan firmalar riske girmekten hoşlanır ve bu firmanın yöneticileri, yeni pazarlara ulaşma ve yeni ürünler üretme eğilimi içerisindedirler. Yöneticilerin uyguladığı yeni fırsatlar arama isteği örgütlerin stratejisinde ve yapısında değişimin ve belirsizliklerin arzulandığını göstermektedir. Böyle bir değişim ve belirsizlik içerisinde olan yöneticiler, rakiplerin girişimlerinden ve sert tepkilerinden yılmamaktadır. Geliştirici kültür tipinde firmalar, eskiden beri devam eden etkinliklerini sürdürme yöntemi yerine, yeni pazarlara ve değişen ürünlere yönelerek dinamik bir ortamda faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Kısacası, yöneticilerin risk alma ve girişimci tutumu ışığında firmalar, büyüme ve gelişme stratejisi içerisindedirler.
- **Analizci Kültür:** Rakiplerin etkinliklerini kontrol ve takip ederek bir taraftan değişmelere uyum sağlama hedefi güden diğer taraftan da dengeli ve kararlı bir strateji izleyen analizci kültür tipinde; mevcut etkinlikler devam ettirilip geliştirilmeye çalışılırken rakiplerin etkinlikleri de araştırılmaktadır. Değişim, rakiplerin stratejilerini ve faaliyetlerini mercek altına alırken, onların davranış şekillerini ve fikirlerini önemseyen analiz yöntemidir. Denge ise, devam etmekte olan etkinliklerin faaliyet alanını araştırma yöntemidir. Analizci kültür tipinde riske girme, sektörün ve rakiplerin durumu değerlendirilerek gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden büyüme, kontrollü bir şekilde ya da rakiplerin stratejisine göre kendini ayarlama şeklindedir. Böyle

bir kültür tipinin olduğu örgütlerde yöneticiler, temkinli ve savunmacı gelişim politikasını izlemektedirler.

- **Tepki Verici Kültür:** Dış çevreden ve rakiplerden gelen değişim baskısının yöneticiler tarafından yeterli şekilde karşılık verilemediği kültür türüdür. Yöneticiler, olası kriz durumunda, satıcılardan, hissedarlardan ya da yakın çevrelerden gelen baskılardan dolayı pazarlarda, işletmenin başka alanlarında düzenlemeler yapmaktadır. Tepki verici kültür tipinde uygulanan bu düzenlemeler, işletmenin hayatta kalabilmesi ve iflas etmemesi için yapılmaktadır. Değişimin meydana getirdiği olası krizleri en az zararla atlattırma çalışan tepki verici kültür tipinde yöneticiler, mecbur kalmadığı müddetçe risk almayı tercih etmezler.

Miles ve Snow tarafından yapılmış olan bu sınıflamayı kısaca şu şekilde açıklayabiliriz; örgütlerin sahip oldukları değer, yapı ve sistemler belirli gelenek ve alışkanlıkları kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, alışkanlıklarını ve geleneklerini dikkate alarak sahip oldukları bu özellikleri dört farklı türde toplayarak kültürlerin strateji oluşumuna katkılarını açıklamışlardır. Koruyucu kültür, verimliliğin esas alındığı mevcut sistemin sürdürüldüğü kültür türü, geliştirici kültür türü, yenilikçi ve risk almaya eğilimli olan kültür türü, analizci kültür, rakiplerinin etkinliklerini takip ederken bir yandan da kararlı bir strateji izleyen kültür türü, tepki verici kültür türü ise, rakiplerden gelen baskılara karşılık vermeye çalışılan kültür türüdür.

## 5.9 Wallach'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusundaki sınıflamalardan bir diğeri Wallach tarafından yapılmıştır. Wallach, sınıflamasını bürokratik kültür, destekleyici kültür ve yenilikçi kültür olarak üç farklı türde ele almıştır. Bu kültür türleri şunlardır (Gün ve Derin, 2017:353, Işık, 2014:21);

- **Bürokratik Kültür:** Bu kültür çoğunlukla güce ve kontrol mekanizmasına dayanarak, kuralların net olarak belirlendiği, görev ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olduğu, sistemli ve iyi organize olmuş iş bölümlerinin yapıldığı kültür türüdür. Bürokratik kültür tipi katı kurallarla oluşturulmuş ve hiyerarşik bir iletişim sistemi ile formüle edilmiştir. Hiyerarşik bir atmosferin olduğu örgütlerde sorumluluk ve otoritenin, sıkı bir denetim mekanizması

içerisinde kati çizgeleri vardır. Bürokratik kültürde görülen hiyerarşik iklimler, emir-komuta zincirinin yönetimde kullanıldığı, katı kuralların ve oturmuş bir yapının olduğu aşamalar olarak da açıklanabilirler.

- **Destekleyici Kültür:** Çalışanlar için yardımsever, yakın arkadaşlık ilişkileri ve dürüstlüğün olduğu, işletmeler için ise, çalışmanın desteklendiği ve sıcak atmosferin olduğu örgüt kültürü türüdür. Bu kültür sınıflamasının özelliklerini özgüven, sosyalleşme, dostluk, açık ilişkiler, özgürlük, iş ortaklığı ve cesaret verme olarak sıralayabiliriz. Destekleyici kültürde yönetimin örgütün sorun ve amaçları ile ilgilenmesi ve çalışanların örgütçe desteklendiğini hissetmesiyle bireysel bir beklenti içine girmeden örgüt için yenilikler getirmesi ve sorumluluklarını yerine getirmesi arasında olumlu bir ilişki vardır. Böylelikle örgütsel çalışmaların merkezinde yönetimin çalışanlarına verdiği desteği açık bir şekilde görebiliriz. Çalışanların davranışlarında fikir sahibi olabilmemiz için çalışanların hissettiği destek düzeyi belirleyici bir faktördür.
- **Yenilikçi Kültür:** Yeniliği destekleyen ve katkı sağlayan işletmeler incelendiğinde, faaliyetlerin genelinde hedefte müşteri ve değer kazanma olduğunu görmekteyiz. Yenilikçi örgüt kültürü türünün olduğu işletmelerde yönetim stratejileri tedarikçiler, danışmanlar, çalışanlar ve müşteriler vasıtasıyla geliştirilmektedir. Piyasada tutunmak ve çok daha iyi rekabet edebilmek için örgüt neye ihtiyaç duyuyorsa yenilikler o yönde belirlenmekte ve incelenmektedir.

Bu sınıflamada yer alan örgüt kültürü türlerini şu şekilde özetleyebiliriz; bürokratik kültür, kontrol mekanizmasına dayanan, sorumlulukların net ve dengeli bir sistemin olduğu kültür türü, destekleyici kültür, çalışanlar için sağduyunun işletmeler için samimiyetin olduğu kültür türü, yenilikçi kültür türü ise, yeniliklere destek veren ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışılan örgütlerde görülen kültür türüdür.

### 5.10 Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Quinn ve McGrath tarafından rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür ve hiyerarşik kültür olarak sınıflandırılan bu kültür türlerini şu şekilde açıklayabiliriz (Özgüner, 2011:22);

- **Rasyonel Kültür:** Bu kültür türünde mantıksal sorgulama, amaç belirginliği, amaçların üzerine odaklanma, emir-komuta ve düzenleme gibi bireysel bilgi ve donanımlar esas alınır. Yeterliliğe dayalı güç temelini, etkililik ve verimliliğe dayalı performans ölçütlerinin olduğu rasyonel kültür türünde hedef odaklı direktif liderlik stili vardır.
- **Gelişmeci Kültür:** Hedeflerde esnekliğin olduğu kültür türüdür. Dışardan destek, gelişme ve girdi sağlama gibi performans ölçütlerine önem verilmektedir. Gelişmeci kültürde gücün kaynağı değerlidir. Risk alabilen yeniliğe açık liderlik modeli egemendir.
- **Uzlaşmacı Kültür:** Uzlaşmacı kültür sınıflamasında örgütün esas amacı, grubun sürekliliğini ve birlikteliğini sağlamaktır. Esas olan husus anlaşma, iştirak etme, tartışma ve pozitif iklimdir. Grubun moral seviyesi, kaynaşması ve uyumu performans kriteri olarak kabul edilmektedir. Resmi olmayan statüler gücün kökeni olarak görülmektedir. İlgi gösterilen ve katkı sağlayan liderlik modeli egemendir.
- **Hiyerarşik Kültür:** Kuralların aktif olarak kullanılması esasına dayanan kültür türüdür. Kontrol ve istikrar üzerinden performans değerlemesi yapılmaktadır. Teknik bilgi gücün merkezi olarak görülürken, tahmine, analiz yapmaya ve hesaplamaya önem verilmektedir. Hiyerarşik kültür türünde savunmacı bir liderlik modeli egemendir.

Quinn ve McGrath'ın örgüt kültürü sınıflamasından rasyonel kültürü, amaçların belirginliği ve amaçlar üzerinde yoğunlaşma, gelişmeci kültürü, amaçlarda esneklik, uzlaşmacı kültürü, grubun birlikteliği ve sürekliliği, hiyerarşik kültürü ise kuralların uygulanması esasına dayanması şeklinde özetleyebiliriz.

### 5.11 Roger Harrison'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusundaki diğer bir sınıflama Harrison tarafından yapılmıştır. Sınıflamada örgütün yapısına ve yönetim şekline önem verilmiştir. Harrison örgütlerde mevcut olan kültür türlerini güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak dört başlık altında incelemiştir. Bu sınıflamada yer alan örgüt kültürü türleri şunlardır;

- **Güç Kültürü:** Gücünü merkezi otoriteden alan bu kültür sınıflaması türünde, merkezi güç kaynaklarından gelen istekler doğrultusunda hareket



edilmektedir. Bürokrasinin, prosedür uygulamalarının ve rolün çok az görüldüğü kültür türüdür. Kontrol mekanizması tamamen merkeze ait olup, merkez aracılığıyla görevlendirilen yetkili bireyler tarafından denetim yapılmaktadır. Güç kültürü türünde, olası tehlikelerin yaşanması halinde hızlı reaksiyon gösterme ve çabuk hareket etme gibi kabiliyetler vardır. Günümüzde bazı finans, mal ve ticaret kurumlarında rastlanmaktadır. Hızlı karar verme ve çabuk hareket etme yeri geldiğinde yaşamsal öneme sahip olsa da kaliteyi artırmak gibi garantisi yoktur. Örgütte yetki ve karar vermeyi elinde bulunduranlar, örgütün geri kalanı üzerinde egemenlik kurma eğilimi içerisindedirler. Bu kültür türü daha çok, toplum tarafından kabul görmüş geleneksel yöntemler anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir (Bakan v.d., 2014:93). Bu kültür türünde başarı gücün kullanılması yeteneğinin mümkündür.

Güç kültürü sınıflamasını açıklayan temel özellikler, çıkar ve güç çatışmalarının sürekli olarak yaşanmasıdır. Bu bilgiler ışığında güç kültürünü, değişen koşullara ayak uydurulduğu, kontrolün ve gücün merkezde toplandığı örgüt kültürü sınıflaması olarak niteleyebiliriz.

- **Rol Kültürü:** Gerçekliğe, kurallara, makama, sorumluluğa, göreve, rol ve statüye önem verilen rol kültürü türünde bürokratik ilke ve özelliklerin daha ön planda olduğunu görmekteyiz. Aşırı derecede merkezi ve biçimsel özelliklere sahiptir. Rol kültürünün esas güç kaynağı hiyerarşidir. Çalışan kesim, iş yada rol tanımlamasına göre daha değersizdir. Bireysel güçler ve yerine getirilen görevler olumlu karşılanmaz. Bu yüzden işe göre adam seçilmektedir (Şişman, 2014:142). Rol kültürünün verimliliği kişisel yeteneklerin ortaya konulması yöntemiyle değil, sorumlulukların ve iş bölümlerinin gerçekliğiyle ilgilidir.

Rol kültürü türünde birçok şey önceden belirlenmiştir ve çalışanlar işinde risk almamaktadır. Dolayısıyla güç bireylerden ziyade makamlardadır. Ayrıca değişiklik ve yenilik konusunda zorluklarla karşılaşıldığından örgüt içerisinde karmaşıklıklara da rastlanmaktadır.

- **Görev Kültürü:** Görev veya iş odaklı kültür olarak değerlendirilen görev kültüründe, esas ilgi noktası örgütsel amaçlardır. Bir görev üzerine odaklanmış disiplinler arası iş bölümlerine önem verilmektedir. Görev kültüründe çalışanlar kendilerini disiplinize ederek merkezi olmayan çalışma

yöntemini uygularlar. Bu yüzden gruplara bölünebilme ve proje ekipleri oluşturma konusunda uyum sağlanabilen kültür türüdür. Çalışanlar kendilerine sağlanan destekler ışığında görevlerinde iyi seviyede kontrole sahiptirler. Görev kültüründe rutin kontroller normları ihmal etmeyecek biçimde çalışma sistemleri ve teknikleri üzerinde yapılabilir. Çalışma ilişkileri, takım oluşturmaya iş bölümlenmede yeterliliğin önem verildiği bu kültür türünde, etkinin ve gücün kaynağı olarak yalnızca uzmanlık tanınır(Çelik, 2008:71). Bu açıklamalar neticesinde görev kültürünün, etkinin ve gücün kaynağının uzmanlıkta olduğu, proje ekipleri ve gruplara bölünebilmede uyarlanabilen ve çalışanlarını bir görev etrafında toparlayabilen esnek bir kültür türü olduğunu söyleyebiliriz.

- **Birey Kültürü:** Örgütlerin bireysel amaçları gerçekleştirebilmesi için aracı olarak kullanıldığı, örgüt için birey değil, birey için örgüt anlayışının egemen olduğu kültür türüdür. Bu kültür türünün odak noktası kişisel hedef ve çıkarlara öncelik verilmesidir. Çalışanların kendi işi dışında başkalarının işine karışmadığı, bireylerin örgüt dışında da saygınlığını devam ettirebilme imkanı bulunduğu ortamlarda görülen kültürdür. Kontrol amacı güdülmeyen birey kültürü türünde herkes kendi işini yapmaktadır. Ayrıca birey kültüründe herhangi bir krizle karşılaşılması durumunda, karar verme konusunda tıpkı güç kültüründe olduğu gibi nitelikli bir lidere ihtiyaç vardır (Örs, 2010:89).

Harrison sınıflamasında örgütte çalışanların düşüncelerini, davranışlarını ve değerlerini şekillendiren normlar sisteminin kaynağı olarak örgüt kültürünü göstermektedir. Örgüt bünyesinde kabul edilebilecek bir takım inançların olduğu ve bu inançların çalışma biçimlerini ve ona bağlı birçok faktörü etkilediği ele alınır. Sınıflamada ele alınan kültür türlerini kısaca açıklayacak olursak, güç kültürü, gücün ve kontrolün merkezde toplandığı kültür türü, rol kültürü, kurala, göreve ve statüye önem verildiği kültür türü, görev kültürü, etkinin ve gücün kaynağının uzmanlığa dayandığı kültür türü, birey kültürü ise, kişisel hedef ve çıkarların önde tutulduğu kültür türüdür.

## 5.12 Schein'in Sınıflaması

Edgar Schein'in yapmış olduğu kültür sınıflamasında, kültürün basit ve sade bir yapısının olmadığını, kültürün toplum içinde gelişiminin, sürekliliğinin ve görünümünün iletişimde ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Kültürü, temel varsayımlar dizisi kabul ederek değerler, davranışlar ve diğer öğeleri de içine alacak şekilde bir yansıma olarak görmüştür. Bir grup ya da toplum tarafından oluşturulmakta, geliştirilmekte ve aktarılmaktadır. Toplumun üyeleri kültüre uyum sağladıkça hem iç uyum hem de dış entegrasyon konusunda olası sorunlara çözüm bulacaktır (Örs, 2010:105). Dolayısıyla kültürün oluşumundan nesilden nesile aktarımına kadar değişiminin kolay olmadığını, bir toplum tarafından dış ve iç zorluklara karşı icat edildiğini anlayabiliriz.

Schein'a göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır. Bu işlevleri şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2010:144,Güney, 2012b:196,Kutunis, 2010:14, Örs, 2010:105);

- **Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:** Örgütün değişen ve gelişen çevreye uyum sağlayabilmesi için dış çevresine ayak uydurması, kendisini etkileyecek yenilikleri takip etmesi, öğrenmesi ve fiiliyata geçirmesi gerekmektedir. Örgüte doğrudan katkıda bulunmak içinde amaçlar, ölçme, düzeltme, araçlar, görev ve strateji gibi faktörler tespit edilmelidir. Bu faktörler ışığında uyum sorunlarından en dikkat çekenini amaçların tutarlı olarak belirlenmesi ve çevresiyle uyumunun oluşturulmasıdır.
- **Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme için yapılacak faaliyetler:** Örgütün iç ve dış çevresi birbirleriyle bütünleşmesi için bu süreçte etkileşim halindedir. Bu süreçte örgütün önem vermesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar, ödüller ve cezalar, arkadaşlık, sevgi ve kişisel ilkeler, ortak dil ve kavram bütünlüğü, ideoloji ve din, gruba dâhil edilmeme ve gruba kabul edilme, güç ve konumdur.
- **Endişeyi Azaltma:** Bu işlev örgüt kültürünün çevresinden doğabilecek belirsizliklere karşı süzgeç görevini yerine getirmesi, belirsizlikleri hafifletmesi ve etkilerini azaltmasıdır. Örgüt üyeleri çevresinden gelebilecek tehlikelere ve tehditlere karşı ne seviyede önemli olduğunu düşünmeden korku içerisine girebilir. Bu durumda birey, önem verdiği vazifelerini, hedeflerini ve amaçlarını öncelik sırasına göre yerine getirirse gelebilecek

tehditleri önler ve başa çıkmak için çözüm yolları geliştirir. Kültürün alt yapısını oluşturan bu çözüm yolları bireyin belirsizlik durumunda korkusunu ve endişesini azaltmaktadır.

Schein'nin sınıflamasındaki üç işlev de kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu işlevler fiziksel düzen ve sosyal çevrenin uyumuna, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarının bilinmesine, örgütte genel kabul görmüş varsayımların oluşmasına ve bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesine ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Böylelikle örgütün çevresinden gelebilecek tehditlere karşı oluşan endişeler giderilmektedir.

### **5.13 Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Amerikalı sosyolog Talcon Parsons tarafından ortaya atılan bu sınıflama türü, örgüt kültürü konusunda yapılan ilk sınıflamalardandır. Sınıflama örgüt kültüründe değerlerin önemine vurgu yapmıştır. Karmaşık bir yapının görüldüğü çalışmanın ismi, modelin üzerinde durduğu değerlerin İngilizce baş harflerinden gelmektedir. Bütün toplumsal ve örgütsel sistemlerde bu değerlerin sürekliliğini sağlayacak işlevlerin yerine getirilmesinin gerekliliği savunulur. “AGIL” modeli adını alan bu çalışma, adaptasyon yada uyum (adaptation), hedef belirleme ve hedefe ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) başlıkları altında toplanır (Erkmen, 2010:75). Sosyal sistem içerisinde hayatta kalmak ve gelişim gösterilmek isteniyorsa uyum problemi aşılmalı, hedefe ulaşılmalı ve bütünü oluşturmak için parçalar bir araya getirilmelidir. Bunlarla birlikte hem kendi bünyesindeki bireyler hem de kendi dışındaki organizasyonlarda bulunan bireyler tarafından meşru olarak görülmelidir.

Dört farklı işleve sahip olan “AGIL” modelini açıklayacak olursak; uyum ve amaca ulaşma terimleri nispeten daha anlaşılır ve açıktır. Uyum işlevinde, başarılı ve etkili bir uyum oluşumu için sosyal sistemin çevresi iyi tanınmalı, değişim anlaşılmalı ve uyum sağlanmalıdır. Hedefe ulaşma işlevinde, sosyal sistem için hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirilmelidir. Bütünleşme ve meşruluk terimleri ise, biraz daha karmaşık yapıya sahiptir. Bütünleşme işlevi, sosyal sistemi bir arada tutma ihtiyacını oluşturmaktadır. Meşruluk işlevi ise toplumun bütün olarak onu uygun görmesi ve kabul etmesi anlamına gelmektedir (Gönen, 2012:58).

Talcon Parsons tarafından geliştirilen bu sınıflamayı aşağıdaki tabloda şu şekilde gösterebiliriz;

**Çizelge 5.2:** Parsons'un “AGIL Modeli”

Uyum: Değişen çevrede sistemin uyum sağlama gücü	Amaca Ulaşma: Sistemin amaç belirleme ve amaca ulaşma gücü
Bütünleşme: Sistemin bütünü oluşturma gücü	Meşruluk: Sistemin hayatta kalabilme gücü

**Kaynak:** (Özkalp ve Kirel, 2010:165)

Örgütlerin tanınmasında temel öge kültürel değerlerdir. Sosyal değerler sayesinde örgütler hızlı teknolojik ve sosyal değişimler uyum sağlayabilirler. Örgütsel yapı unsurları (inançlar, değerler, politikalar vs.) arasında uyum sağlanarak dıştan gelen olumsuzlukların etkileri azaltılır. Özetle belirtecek olursak sosyal sistemlerin kuruluşunda ve varlıklarını devam ettirmelerinde değerlerin etkisi çok fazladır. Bu değerleri sekiz başlık altında şu şekilde açıklayabiliriz (Güney, 2012b:195);

- **Teknik Değerler:** Bu tür değerleri, doğal bilimler mühendislik ve olayların fiziksel taraflarına bağlı olarak oluşturulan bilgiler, inançlar ve uygulamalar temsil etmektedir.
- **Ekonomik Değerler:** Pazarlama ve tüketici davranışlarını ifade eden eğilim ve uygulamalar ekonomik değerleri oluşturur.
- **Sosyal Değerler:** Toplumsal yaşamı yakından ilgilendiren eğilimler, inançlar, tercihler, yaşam tarzları ve felsefeleri sosyal değerlerin kapsamında yer almaktadır.
- **Psikolojik Değerler:** Bireysel bazda ele alınan değerlerdir. Örneğin, kişisel eğilimler, ihtiyaçlar ve tercihler psikolojik değerleri oluşturmaktadır.
- **Politik Değerler:** Ülkenin ve örgütlerin yönetim biçimini ifade eden kurallar, inançlar ve uygulamalar politik değerlerin içeriğini oluşturmaktadır.
- **Sanatsal ya da Estetik Değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliği ön planda tutan ilke ve kurallar, inanç ve tutumlardır.

- **Ahlaki Değerler:** Neyin iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz olduğunu ifade eden örf, adet, gelenek ve görenekler ile aile eğitime bağlı olan eğilim ve uygulamalar ahlaki değerleri oluşturmaktadır.
- **Dini Değerler:** Sosyal yaşama egemen olan din ve buna bağlı olan inançlar, kurallar ve uygulamalar dini değerleri meydana getirmektedir.

Buna göre Parsons tarafından yapılan sınıflandırmayı şu şekilde özetleyebiliriz; bir örgüt hayatta kalmak ve ilerleme göstermek istiyorsa uyum sağlamalı, amacına ulaşmalı, parçaları birleştirerek bütünleşmeli ve hem kendi bünyesi içindeki hem de kendi bünyesi dışındaki bireyler tarafından meşru olarak kabul edilmelidir.

#### 5.14 Diana Pheysey'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Pheysey kültür sınıflamasını Handy ve Harrison'un örgütsel kültür modelinden faydalanarak geliştirmiştir. Sınıflama rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört türden oluşmaktadır. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz (İra ve Şahin, 2011:3, Şişman, 2014:143, Gönen, 2012:64, Çelik, 2008:52);

- **Rol Kültürü:** Piramit tipi hiyerarşinin olduğu örgütlerde görülen rol kültürü türüne, daha çok büyük çaplı işletmelerde rastlanmaktadır. Örgütte iş tanımları, kurallar, işlevler ve roller önceden belirlenmiş, hiyerarşi ve otorite ön planda tutulmuştur. Örgütsel hedefler, yapılacak işlerin önceden belirlenmesi ve rasyonellik ön plandadır. Rol kültürü türünün egemen olduğu örgütlerde otoriter yönetim şekli söz konusudur.

Rol kültürü türünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların görevleri sade, açık, ölçülü ve sınırlı biçimde temellendirilirse, yeterli ve etkili bir biçimde performans gösterecekleri kabul edilmektedir. Prosedürlerin ve rollerin bu denli açık ve eksiksiz biçimde ifade edilmesinin esas nedeni örgütün tüm bileşenlerinin uyum içerisinde çalışıyor olmasıdır. Kısaca, kurallara ve beklentilere uyumun istendiği rol kültürü türünde belirli hedeflere ulaşmak için rasyonelliğe önem verilmektedir.

- **Başarı Kültürü:** Başarı kültür türünün görüldüğü örgütler kurallara uymak yerine daha çok görevlerin yerine getirilmesine odaklanmışlardır. Çalışanlar kendilerini bütünüyle işine vermiştir. Dolayısıyla çalışanlar kültürüyle etkileşim içerisinde olduğundan kendi problemlerini kendileri çözmeye

motive olmuşlardır. Bu kültür türü, araştırma enstitüleri ve küçük çaplı danışmanlık örgütlerinde görülmektedir.

Esnek bürokrasi yönetim biçiminin kabul edildiği başarı kültür türünün olduğu örgütlerde çalışanların, zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüt için harcanması beklenmektedir. Bu kültürde, çalışanların iş ahlakı gereği, kendilerini tatmin eden görevlerin olduğu bir ortamda çalışmayı sevdiğini kabul edilmektedir. Önemli olan husus, kuralların uygulanması değil işlerin yerine getirilmesidir.

- **Güç Kültürü:** Örgütte gücün belirli bireyler etrafında toplandığı ve hiyerarşik düzenin egemen olduğu kültürü olarak nitelendirilmektedir. Denetim, mevki, itaat ve güç gibi terimlerin altı çizilmektedir. Karar ve yetki gücü tepe yöneticilerine verilmiştir. Örgütte dikey iletişim biçimi esastır. Otoriter yönetim anlayışı oldukça ağırlıklıdır. Baskıcı ve itaatkâr bir kişiliğe sahip olan bireyler örgütte kendine yer edinmiştir.

Güç kültürü türünün görüldüğü örgütlerin en olumlu yanı, liderlikte iyiliğin, adaletin ve gücün esas alınmasıdır. Liderin emrindelerinin ya da astların gönüllü ve itaatkâr yaklaşım göstermeleri beklenir. En olumsuz yanı ise, örgütlerdeki korkunun temelinde kurallara uyma kaygısı olmasıdır.

- **Destek Kültürü:** İnsanlar arasındaki ilişkilerin, yardımlaşmanın, güvenin ve ortak değerlerin paylaşımının önem kazandığı, tüm çalışanların değerli birey olarak görüldüğü örgütlerde var olan kültür türüdür. Destek kültürüne sahip olan örgütlerdeki ortam, üyeler arasındaki ilişkilerin, dostluğun ve ortaklığın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Böyle bir kültürde çalışanların kendisini örgütte söz sahibi olarak görmesi, o örgüte karşı aidiyet duygusunu hissetmesini ve pay sahibi olmasını sağlayacaktır.

Ortak hesap verme yönteminin görüldüğü destek kültürü türünde denetim, işbirlikçi niteliğinde çalışanların birbirini denetlemesiyle gerçekleşmektedir. Örgüt bünyesi haricinde meydana gelen olaylarda, dinamik bir değişim ve bağ vardır. Denetim şekli ise, takdir etme metoduyla gerçekleşmektedir. Bu kültür türüne, 1967-1970 yılları arasında Çin'de meydana gelen kültürel devrim sürecinde üretim yapan fabrikaları örnek olarak verebiliriz. Mao ismindeki devrim lideri, uzmanlaşmaya ve hiyerarşiye karşı çıkarak fabrikaları yöneten devrimci komiteler desteğiyle bürokrasiye savaş açmış ve çalışanların yönetime katılacağı yeni bir karar mekanizması oluşturmuştur.

Diana Pheysey tarafından yapılan bu sınıflamayı şu şekilde özetleyebiliriz; rol kültürü, kurallara ve beklentilere uyularak örgütsel hedeflere önem verilen kültür türü, başarı kültürü, kuralların uygulanmasından daha çok görevlerin yerine getirilmesine yönelik kültür türü, güç kültürü, hiyerarşinin kendini gösterdiği ve gücün belirli kişilerde toplandığı kültür türü, destek kültürü ise, örgütte herkesin değerli görüldüğü ve insanlar arasında güvenin ön plana çıktığı kültür türüdür.

### 5.15 Goffee ve Jones'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Goffee ve Jones örgüt kültürü sınıflamasını iki temel boyut üzerinden yapmıştır. Bu boyutlar sosyallik ve dayanışmadır. Sosyallik, grup üyelerinin birbirlerine göstermiş olduğu yakın dostluk ilişkilerinin derecesidir. Dayanışma ise, bireysel ilişkilerden ayrı olarak, grubun ortak hedeflerine yönelik etkili ve hızlı bir şekilde ulaşma derecesidir. Araştırmacılar iki temel düzeyde dört farklı kültür türünü ortaya koymuşlardır (Sığı ve Gürbüz, 2015:613). Yazarlara göre, iyi ya da doğru bir kültürün olmadığını, en ideal kültürün, örgütün faaliyet gösterdiği alanla en başarılı biçimde baş edebilme gücünün bulunduğu kültür olduğunu savunmaktadırlar.

Bir grup ya da topluluğun kendi bünyesindeki arkadaşlık derecesini ifade eden sosyallik boyutunun yüksek olduğu ortamlarda, bireyler yaptıkları yardımlardan herhangi bir karşılık beklemezler. Nedeni ise böyle bir şeyi kendilerinin yapmak istemesidir. Bu tip bir kültürde sosyalliğin yüksek olması, çalışanlarda motivasyonu, yaratıcılığı ve takım çalışmasını artırma gibi birçok yararı olacaktır. Dayanışma boyutunda ise sosyalleşmenin aksine, duygular yerini düşüncelere bırakacaktır. Dayanışmanın yüksek olduğu gruplarda bireyler, paylaşılan değerler ve görevlerin birlikteliğinden dolayı ortak hedefler etrafında toplanır. Goffee ve Jones tarafından yapılmış olan dört farklı kültür türünü şu şekilde açıklayabiliriz (Türk, 2007:59, Can v.d., 2015:398);

- **Şebekeleşmiş Kültür:** Bu tür kültürlerin olduğu örgütlerde düşük dayanışma ve yüksek sosyallik görülmektedir. İnsanlar iş yerlerinde diyalog halindedirler, öğle yemeklerinde birlikte hareket ederler ve işten sonra bir araya gelerek etkinlikler düzenlerler. Aile havası içerisinde birbirleriyle yakın yerlerde yaşayarak özel günlerde bir arada olmayı tercih ederler. Oluşan yakın arkadaşlık seviyesi eleştirilerin ve fikir farklılıklarının önüne geçmektedir. Düşük dayanışma boyutunun olduğu bu kültür tipinde,



yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin gerekli uzlaşmanın sağlanamamasından kaynaklandığı görülmektedir. Bireylerin önceliklerinin kendi gündeminde saklı olduğu bu tarz yapılar politik yapılardır.

- **Çıkarıcı Kültür:** Çıkarıcı kültür türü şebekeleşmiş kültür türünün zıttı olarak, sosyallik boyutunun düşük dayanışma boyutunun yüksek olduğu yapıdır. Özel ve iş hayatı birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılarak iletişim sadece işle sınırlı bırakılmıştır. Çıkarıcı kültür yapısının görüldüğü örgütlerde çalışan bireyler çoğunlukla iş hayatını özel hayata tercih eden bireylerdir. Bu yüzden çalışanlar yalnızca işle ilgili bir kutlama olduğunda sosyal bir faaliyet yapmayı tercih ederler. Katkısı ve katılımı az olan çalışanlar kolay bir şekilde işten çıkarılır ve düşük performanslı çalışanlar hoş görülmez. Örgüte bağlılığın düşük olmasının sebebi ise sosyal bağların zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Bu tarz kültürel yapının olduğu örgütlerde çalışmanın olumlu tarafı, çalışan kişiler için hak edilen beklentilerin verilmesidir.
- **Bölümlenmiş Kültür:** Sosyalleşmenin ve dayanışmanın eksikliğini vurgulayan kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bu kültürde insanlar yakın arkadaşlık ilişkileri içerisinde değildirler, özel olarak organizasyona ve onun hedeflerine destek vermezler.

Ana ölçütün, çalışanların üretkenlikleri ve kalitesine göre değerlendirildiği bölümlenmiş kültürlerde, kimi durumlarda çalışanlara mümkün olduğu kadar adalet ve özgürlük verilir.

Bölümlenmiş örgüt kültüründe, fikirler bireylerden daha değerli olduğu için, özel durumlar yaşandığı zaman davranışlar hoşgörü ile karşılanmaktadır. Fikir her şeyden daha değerlidir. İşe ne zaman ve ne şekilde geldiğinin çok önemi yoktur.

Bölümlenmiş kültürler bireye, özgürlük ve yaratıcılık için en uygun zemini hazırlamaktadır. Günümüzde çok nadir bulunan mahremiyet olgusunu çalışanlarına sunmaktadır. Üyelerin iş arkadaşlarına özel hayatını paylaşması gibi bir durum söz konusu olmayabilir. Bu kültürün, çalışanlarından herhangi bir duygusal bağ kurma gibi isteği yoktur.

Görülebilecek en büyük problem kurumsal öğrenme hafızasının önlenmesidir. Kısıtlı olarak bilgi paylaşıldığından, çalışanların kendileri tarafından kurumsal öğrenme olgusunun kazanılması gerekmektedir.

- **Toplumcu Kültür:** Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksekliğini vurgulayan kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Toplumcu kültürün kurumsal yapısını oluşturan sosyalleşme ve dayanışma öğeleri problemsiz olursa, bu kültür türünün çalışanları oldukça etkin ve tatminkâr olur. Kuruluşun yenilmez hale gelmesine destek verecek kadar kurumsal kültür yapısı oluşabilir.

Goffee ve Jones' göre toplumcu kültür, şebekeleşmiş ve çıkarıcı kültürün bir arada toparlanmış halidir. Bireylerin her birinin bütün olarak algılandığı toplumcu kültür anlayışında, çalışanlar göreve gelme ve ayrılma ritüelleri ile bilinmektedir.

Liderin akasından gidilme prensibi sayesinde sıradan bir kuruluştaki sadakat ve bağlılığı geliştirmek yıllar istese de, toplumcu kültürde ortaya çıkan bu öğretiyi, işi oldukça hafifletmektedir. Toplumcu kültürde önemli bir yere sahip olan hikâyeler ve kahramanlıklarda verilmek istenen mesaj, odaklanma ve bağlılık terimleriyle ilgilidir. Bu kültürde görülen yüksek sosyalleşme, müstakillik sağlanması nedeniyle, kar amacı güder algısının önüne geçer. Bu tür kültürde karşılaşılan en büyük sorun ise, böylesi kültüre sahip firmaların kendini beğenmesinden dolayı, çalışanların işten ayrılması durumunda neden ayrıldığının anlaşılabilir duruma gelmesidir.

Bu sınıflamada yer alan kültür türlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz; şebekeleşmiş kültür türü, düşük dayanışmanın olduğu ama buna karşılık yüksek sosyalliğin görüldüğü kültür türü, çıkarıcı kültür, şebekeleşmiş kültür türünün tersine sosyalliğin düşük dayanışmanın yüksek olduğu kültür türü, bölümlenmiş kültür, hem sosyalleşmenin hem de dayanışmanın düşük olduğu kültür türü, toplumcu kültür türü ise, bölümlenmiş kültür türünün tersi olarak, sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksek olduğu kültür türüdür.

### **5.16 Kirsch-Trux'un Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Kirsch ve Trux adlı iki araştırmacının yaptığı sınıflamada örgütlerin değişimlere ve yeniliklere karşı gösterdiği tutum ve uzmanlaşma gayreti kriter olarak kabul edilmektedir. Bu değişiklikler karşısında gözlemlenen üç çeşit tutum vardır: muhafazakâr tutum, yenilikçi tutum ve liberal-analizci tutum. Bu sınıflama türünde örgütsel yapıda görülen kural, tutum ve değerlerin stratejik davranışa yön verdiği

varsayılmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, stratejik davranışların başarılı olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Kirsch ve Trux'un üç farklı tutumda sergilediği örgütleri şu şekilde açıklayabiliriz (Ataman, 2009:636, Güney, 2012b:197);

- **Muhafazakâr Tutumlar:** Örgüt bünyesinde değişikliklere ve yeniliklere kapalı olan, mevcut yapının korunmasına yönelik norm ve değerlerin tercih edildiği kültür türüdür.
- **Yenilikçi Tutumlar:** Progresif tutum olarak da bildiğimiz bu tutum sergilendiği zaman, değişikliklerin ve yeniliklerin kolayca elde edildiğini ve isteklerin gönüllü olarak karşılandığını görmekteyiz. Yenilikçi tutum sergilendiğinde uzmanlaşmaya dayalı üç farklı değişim meydana gelmektedir.

Bunlar;

- ✓ Özel bir alanda çalışan ve dar sınırları olan uzmanlar,
  - ✓ Çalışma alanları oldukça farklı olan geneller,
  - ✓ İki alanı da tanıyan fakat bunlardan birine yakınlık gösteren sinerjistlerdir.
- **Liberal-Analizci Tutumlar:** Bu tip tutumun görüldüğü örgütler muhafazakâr ve yenilikçi tutumların arasında köprü görevi görürler ve aşırıya kaçmaktan sakınırlar. Diğer bir ifadeyle liberal-analizci tutumlar, ne mevcut durumun korunmasından yana ne de tam olarak yeniliklerin kabul edilmesinden yanadır. Kısacası muhafazakârların ve yenilikçilerin fayda ve sakıncalarının getireceği sonuçlar liberal-analizcilerin göstereceği tutumları doğurmaktadır.

Bu sınıflamada örgütlerin sergilemiş olduğu üç farklı tutumu şu şekilde özetleyebiliriz; muhafazakâr tutumlar, yeniliği ve değişimi kabul etmeyen mevcut durumu korumaya çalışan tutumlar, yenilikçi tutumlar, yenilik ve değişimleri kolay bir şekilde kabul eden tutumlar, liberal-analizci tutumlar ise, hem mevcut durumun korunması hem de yeniliklerin kabul edilmesinden yana olmayan tutumlardır.

### **5.17 K.Manfred Kets De Vries ve Danny Miller'in Örgütsel Kültür Sınıflaması**

Vries ve Miller kişilik kavramı çerçevesinde, nevrotik örgütler yaklaşımıyla örgütsel kültürü tanımlamaya çalışmışlardır. Nevrotik bireyler, çok fazla derecede psikolojik davranış ve eğilimler sergileyen başkalarını ve kendilerini etkileyecek problemleri olan bireylerdir. Ancak bu problemler onların toplum hayatından uzak kalmasını

zorunlu hale getirecek seviyede değildir. Böylesi bir yaklaşım örgüt içinde de görülebilir.

Sorunların ve sıkıntıların yaşandığı nevrotik örgütlerde, nevrotik yöneticilerin iradesinde faaliyetlere devam edilmektedir. Örgütlerin aşırı merkezileşmesi durumunda nevrotik yöneticiler inanç ve eylemleriyle yönetsel kararları, kültürü yansıtan ikincil seviyede uygulama ve strateji haline dönüştürür.

Vries ve Miller tarafından sınıflandırılmış olan bu kültüre göre, dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültürün, zorlayıcı yöneticiler bürokratik kültürün meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu kültürlerin özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz (Bakan v.d., 2004:100, Çelik, 2008:75, Güney, 2012b:202);

- **Karizmatik Kültür:** Karizmatik örgüt kültürü yapısında bireysellik yönetim kademesi tarafından olduğundan çok daha fazla öne çıkarılır. Tepe yöneticilerinin örgüt dışında tanınma isteği vardır. Bu kültür türünde karar verme aşamaları örgütün kapasitesini ve çevresini göz önüne almadan, tahminler ve sezgiler aracılığıyla yürütülür.

Karizmatik örgütsel kültürde lider faaliyetlerin merkezindedir. Birçok şey liderin etrafında gerçekleşir ve diğer yöneticilerin duygu ve ümitleri liderin desteğiyle değer kazanır. Liderin hem yasal hem de yasal olmayan gücünün büyüklüğü, kendisinde tek taraflı ve emin bir şekilde karar verme yönünden serbestlik sağlamaktadır.

- **Paranoid Kültür:** Paranoid kültür ortamında yer alan çalışan ve yöneticilerde hep bir şüphe, düşmanlık algısı, güvensizlik ve korku öne çıkmaktadır. Böyle olumsuz duyguların olduğu iş ortamında çalışanlar, kendilerine verilecek görevleri ve yerine getireceği sorumlulukları üstlenmek istemezler. Kısaca bu kültür türünde, yöneticilerle çalışanlar arasında şüphelikten dolayı güvensizlik ortamı vardır. Bu yüzden yönetici sürekli çalışanını denetlerken çalışmada sürekli kaçmanın yollarını aramaktadır.
- **Çekinik Kültür:** Çekinik kültürde tepe yönetim, örgütün içinde bulunduğu yapısını bir makine gibi görmektedir. Yöneticiler kendine güvenmediğinden etkisizlik ve güçsüzlük duyguları içerisinde olayları takip edebileceklerine

inanmazlar. Bu yüzden yöneticiler, örgütteki yenileşme ve gelişmeyi sağlayacak bütün faaliyetlerin önüne geçmektedir.

- **İhtiyatlı Kültür:** Bu kültür türü ise, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek istemeyen yöneticilerin kendilerini örgütten soyutlaması sonucunda meydana gelmektedir. İhtiyatlı kültürün görüldüğü örgütlerde iletişim ve koordinasyon problemleri ile birimler içerisinde strateji ve rekabet kararsızlığına rastlanmaktadır. Örgüt bünyesinde meydana gelen parçalanmalar, iletişimi ve koordinasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. İhtiyatlı kültürde bilgi, örgüte ayak uydurma ve problemleri çözme konusunda destek unsuru olarak kullanılmaktadır.
- **Bürokratik Kültür:** Katı bir örgüt yapısını ifade eden kişisel samimiyet ve ilişkiden soyutlanmış kültür türüdür. Bürokratik kültür türü tepe yönetimin, dış çevresi ve insanlar üzerindeki arzusuyla genişler. Örgütü kontrol altına almak amacıyla örgütsel planlamalar ve ayrıntılı tanımlar yapılmaktadır. Bu yüzden bu kültür türünde denetim ve planlama sayesinde örgütte güven ortamı oluşmaktadır. Bürokratik kültürde üst yönetim, icra edilen bütün faaliyetleri dosyalama düşüncesi içerisindedir.

Bu kültür sınıflamasında yer alan örgüt kültürü türlerini kısaca şu şekilde açıklayabiliriz; nevrotik örgüt yapıları problemlili olsa da faaliyetlerine devam ederler. Bu durum yönetim kademesinin nevrotik özellikler taşımasına neden olmaktadır. Örneğin, dramatik yöneticiler karizmatik kültürün, şüpheli yöneticiler paranoid kültürün, depresif yöneticiler çekinik kültürün, kayıtsız yöneticiler ihtiyatlı kültürün, zorlayıcı yöneticiler ise bürokratik kültürün oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir.

### **5.18. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültürü Sınıflaması**

Toyohiro Kono örgüt kültürü sınıflamasını üç ana başlık altında açıklamıştır. Canlı kültür ve lider temelli canlı kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider temelli durağan kültürden oluşan bu sınıflamayı şu şekilde açıklayabiliriz (Güney, 2012b:203, Çelik, 2008:76, Gönen, 2012:54);

- **Canlı Kültür ve Lider Temelli Canlı Kültür:** Canlı kültür türünde örgüt üyeleri yenileşme ve gelişmeye önem vermektedir. Örgüt, çalışanlar ve yöneticiler için bir ailedir. Örgütsel hedef ve amaçlar ortak değerler çerçevesinde açıkça belirtildiği için tüm üyeler tarafından bilinmektedir.

Örgüt için gerekli bilgi yine örgütün kendisinden elde edilmektedir. Bu yüzden kültür türünde bilinçli çalışan bireyler vardır. Üyeler fikirlerini istediği şekilde söyleyebilmektedir. İletişim kanalında tek yönlülük yoktur. Bu tip kültürlerin görüldüğü örgütlerde verimlilik seviyesi yüksektir.

Lider temelli canlı kültürde ise, üyeler genellikle örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri rol model olarak seçer ve onu izlerler. İş görenler liderinin kapasite ve yeteneklerine inanır ve güvenirlir. Bu tip kültürde liderin alacağı tutarlı ve istikrarlı kararlar kültürün işlerliğini devam ettirmektedir. Liderin bu konuyla ilgili yapacağı yanlış kültürel yapıyı olumsuz yönde etkiler.

- **Bürokratik Kültür:** Örgüt üyelerinin kurallar ve standartlar çerçevesinde iş yaptığı bürokratik kültürde çalışanlar çok fazla risk almaktan kaçınır. Dolayısıyla çalışanların davranışları ve tutumları örgüt kurallarıyla sınırlandırılmıştır.
- **Durağan Kültür ve Güçlü Lider Temelli Durağan Kültür:** Durağan kültürün görüldüğü örgütlerin yapısında geleneksel davranış kalıpları tekrar edilir. Çevresel değişime, gelişime ve yeniliğe kayıtsız kalan bu tip örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi örgüt için gereklidir. Kamu kuruluşlarında ve monopol piyasalarda çalışan örgütlerde durağan kültürü görmekteyiz.

Güçlü lider eksenli durağan kültürde, üst yönetimin aldığı kararlar yanlış dahi olsa davranış biçimlerinden vazgeçmezler. Çalışanların örgüt faaliyetleri üzerinde herhangi yetkisi ve inisiyatif kullanma hakkı yoktur. Bu tür kültürlerin gelişim göstermesi için üst yönetimin uzun süreli görevde kalması gerekmektedir.

Toyohiro Kono'nun yapmış olduğu örgüt kültürü sınıflamasını şu şekilde özetleyebiliriz; sınıflamasını üç temel başlık altında incelediğimiz kültür türlerinin, örgüt üyelerinin gelişme ve yeniliklere önem verdiğini, çok fazla risk almayı sevmediğini, bunlarla birlikte gelişme, değişme ve yeniliklere de kapalı olduğunu görmekteyiz. Canlı kültürde örgüt üyeleri yeniliklere önem verirken lider temelli canlı kültürde örgüt üyeleri, genellikle örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri izlerler. Bürokratik kültürde örgüt üyeleri çok fazla risk almadan kendilerine tanınan sınırlar çerçevesinde tutum ve davranışlarını sergilerler. Durağan kültürde örgütsel yapı çevresel değişme ve yeniliklere kapalıdır. Güçlü lider temelli durağan kültürde ise

yöneticiler kararlarındaki yanlışlığı bilmesine rağmen davranışlarında ve tutumlarında değişiklik yapmazlar.

### 5.19.Nirma K. Sethia ve Marry Ann Van Glinow'un Örgütsel Kültür Sınıflaması

Sethia ve Glinow örgüt kültürü sınıflamasını ödüllendirme, verimlilik ve insan kaynakları üzerinden yapmıştır. Sınıflama temelde örgütün insan kaynakları stratejilerine dayalıdır. Sethia ve Glinow'a göre insan kaynakları stratejileri, insana değer verme ve performansa değer verme olarak iki kriterle açıklanmaktadır. Örgüt üyelerine destek verilmesi ve saygı gösterilmesi insana değer verme kriterini, örgütün üyelerinden beklentileri ise performansa değer verme kriterini ifade etmektedir. Bu iki kritere dayalı olarak sınıflama, ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz kültür ve tamamlayıcı kültür başlıkları altında açıklanmaktadır. Bunlar şunlardır (Çelik, 2008:77, Güney, 2012b:204);

- **İlgisiz Kültür:** İş görenlere ve onların başarılarına ve performanslarına karşı ilgisizlik bu kültürün temel konusudur. Bunlarla birlikte ahlaki olmayan davranış modelleri, olumsuz duygular içinde olma ve motivasyon eksikliği ilgisiz kültür türünü ifade eden konulardandır. İlgisiz kültürün görüldüğü örgütler, iş alanlarındaki yerini korumayı başardıklarında her ne kadar problemliler olsalar da varlıklarını sürdürebilirler. Kısacası, insana ve performansa değer verilmeyen ilgisiz kültürde, hiyerarşik statü farklı, çalışanların iş güvenliği sınırlı ve performans değerlendirme maddi ölçülerle yapılmaz.
- **Dikkatli Kültür:** İş görenlerin çalışma ortamlarına rahatsızlık vermeyen ve onlara yüksek seviyede performans koşulu getirmeyen örgütsel ortamın olduğu kültür türüdür. Dikkatli kültürün görüldüğü örgütler, örgüt kurucularının babacan yaklaşımlarıyla birlikte, çalışanların dürüst davranışları ve yöneticilerine itaat etmeleri sayesinde fonksiyonlarını yerine getirerek hayatta kalabilirler. Ayrıca bu kültürde çalışanların dürüstlükleri ve sebatları sayesinde kişisel başarılar da ortaya çıkabilmektedir. Mesleki ödüllerin iyi seviyede, iş güvenliğinin yüksek, eğitim ve geliştirme programlarının çalışanlarda baskı yaratmadığı ve maddi ödüllerin yeterli seviyede olması gibi özelliklere sahip olunan dikkatli kültürde, insanlara ve onların rahatlığına önem verilir.

- **Titiz Kültür:** Titiz kültürün görüldüğü örgütsel ortamlarda çalışanlara karşı az duyarlı olunurken performans bakımından beklentiler yüksek seviyededir. Başarı eğilimli ve performans temelli kültür tipidir. Hatta performans o kadar önemlidir ki, bu konuda çalışanlar feda edilebilmektedir. Bu tip kültürlerde ödüllendirme, performansa dayalı olduğu için çok iyi seviyededir. Yaratıcı düşünceler ve risk üstlenme olumlu yönde karşılanmaktadır. Beklenen çalışma gücünü ve performansını yansıtamayan çalışanlar ise cezalandırılmaktadır. Ödüllendirilenler üzerinde olumlu etkiler görülürken çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler görülmektedir.
- **Tamamlayıcı Kültür:** Tamamlayıcı kültürde, yüksek seviyede performans beklentisiyle beraber çalışanlara karşı güven ve ilgi de yüksektir. Çalışanların olan ilgide içten bir saygı vardır. Çalışanların örgütün performansını artıracığına olan inanç tamdır. Bu yüzden onların, görevlerini en iyi şekilde yerine getireceği beklentisi içine girilmektedir. Tanımlayıcı kültürde hem maddi hem de mesleki olarak verilen ödüller çok yüksektir. Bu kültürün görüldüğü örgütlerde çalışanlara büyük oranda özgürlük verilirken, buna karşılık yüksek seviyede sorumluluk, iş güvenliği ve kalite imkânı da verilmektedir.

Sethia ve Glinow'un yapmış olduğu sınıflamayı şu şekilde özetleyebiliriz; ilgisiz kültür ile tamamlayıcı kültürün birbirine zıt kültürler olduğunu, ilgisiz kültürde hem işgörelere hem de performans düzeylerine karşı ilgi düzeyi düşük iken tamamlayıcı kültürde işgörelere ilginin ve performans beklentilerinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Dikkatli kültürde ise işgörelere ilgi yüksek, performans beklentileri düşük iken, titiz kültürde işgörelere ilgi düzeyi düşük ama performans beklentileri yüksek seviyededir.



## 6 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, BOYUTLARI VE ÖZELLİKLERİ

### 6.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

Vatandaşlık olgusu insanoğlunun topluluklar halinde ve yerleşik hayata geçerek siyasal güç politikasının egemenliği altına yaşamaya başlamasıyla meydana gelmiştir. Ancak vatandaşlık kavramı karmaşık ve değişken bir yapıya sahip olduğu için toplumlararası farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla farklı her toplumun farklı vatandaşlık anlayışı vardır. Bütünlük halinde yaşayan insanların gelişimleri için üretim birimlerinde önemli adımlar atmaları ve sanayinin gelişmesiyle endüstriyel toplumlar ortaya çıkmıştır. Böyle bir gelişim beraberinde endüstriyel vatandaşlık olgusunun oluşmasına neden olmuştur. Rekabet, pazar ve pazarlama kavramlarının günümüzde iş hayatının olmazsa olmaz parçaları olmasından dolayı yalnızca bir toplumun üyeliğine ve metalaşmanın oluşumuna engel olunmuştur. Böylelikle bireylerin bütün etkinliklerinin ve kapasitelerinin iş odaklı olarak daha verimli kullanılması amacıyla örgütsel vatandaşlık kavramı ortaya çıkmıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014:71).

Literatürde ilk olarak Organ ve arkadaşları tarafından ortaya konulmuş, boyutları ve teorisi yine Organ tarafından geliştirilmiş olan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlerin örgütün fonksiyonlarını yeterli ve etkili biçimde uygulamasına yardımcı olan, gönüllülük esaslı davranıştır (Efeoğlu v.d., 2014:112). Diğer bir ifadeyle, örgütte çalışan bir kişinin, resmi görev tanım formunda bulunmamasına ve yapması durumunda olası bir yaptırımla karşı karşıya gelmemesine rağmen, kendi inisiyatif anlayışı sonucu, örgüt bünyesinde alınan kararları destekleme, örgüt uygulamalarını örgüt dışında da destekleme, yardımlaşma ve örgüt içinde gördüğü bir problemi çözme yönünde gayret etme gibi tümüyle gönüllülük temeline dayanan bir davranış yöntemi göstermesini ifade etmektedir (Koçel, 2015:530). Kısaca toparlayacak olursak, bir çalışanın organizasyon stratejisinin ve görev tanımının sınırları ötesine geçen davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel tercihlere bağlı olarak sergilenmemesi durumunda herhangi bir ceza gerekmez. Örneğin bir öğretmenin anlatacağı derse yönelik hazırlık yapması ve sonuçlarını çıkarması gibi davranışların hiçbiri örgütsel vatandaşlık davranışı niteliği taşımamaktadır. Bu durumda öğretmenin işini ne derecede iyi yaptığının bir değeri yoktur. Çünkü öğretmen biçimsel görev tanımındaki yükümlülüklerini gerçekleştirmektedir. Elbette ki çok yüksek performansla çalışması takdir edilmeye değerdir, ancak övülmeye değer her performans örgütsel vatandaşlık davranışı nitelikleri arasına girmeyebilir (Karaman ve Aylan, 2012:38). Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülebilecek bir davranış, örgüt tarafından doğrudan cezalandırılmayan ve ödüllendirilmeyen davranış olmalıdır.

Örgütün verimliliğini yükseltmeye çalışan örgütsel vatandaşlık davranışları, etkin bir koordine içerisine girerek çalışanların kabiliyetlerini ve kapasitelerini geliştirmeyi, örgütü istenmeyen davranışlardan korumayı amaçlamaktadır. Verimliliği ve etkisi yüksek örgütlerde çalışanlar, resmi görevlerinin üzerinde çalışırlar. Zorunlu bir beklenti olduğundan görev ve sorumluluklarını, telafi etme ya da emre istinaden yerine getirmezler (Baş ve Şentürk, 2011:34). İş tanımı içerisinde yer almayan bu özverili eylemler, çalışanlar tarafından düzeni tesis etmek için devam ettirilir.

Bu tür davranışlardan ve tanımlardan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel hususta ortaya çıktığını görmekteyiz. Birincisi, isteğe bağlı ve gönüllülük esaslı olması, ikincisi, resmi iş tanımlarında olmayan, ekstra rol davranışları içermesi, üçüncü ve sonuncusu ise, örgütün başarısına ve etkililiğine katkıda bulunmasıdır. Genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısı ele alındığında bu tip davranışların iki grup altında değerlendirilebileceğini görmekteyiz. Bunlardan birincisi, örgüte zarar verebilecek bütün davranışlardan uzak durma ve böylesi davranışların örgüt bünyesinde oluşmasına engel olmaya yönelik davranışlardır. İkincisi ise, örgüt için doğrudan katılım ve fayda sağlamaya yönelik davranışlardır. Her iki türün genel özellikleri, örgüt için zararlı olabilecek davranışlardan kaçınarak örgüte fayda getirmesi ve bireyin örgüte doğrudan katkı sağlaması, örgüt yapısında aktif olarak bulunması, fedakârlık yaparak ve çalışarak örgüte destek vermesidir (Avcı, 2015:193). Bu iki tip davranışın temelini her ne kadar farklılıklar görülse de, temelde yatan faktör, örgütün verimliliğini ve başarısını artırmaktır.

Chattopadhyay'ın da genel anlamda belirttiği gibi, günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışının önemi görmezden gelinemez bir konuma taşınmış, bir örgütün gelişiminde ve hayatta kalmasında “olmazsa olmaz” bir noktaya gelmiştir (Dinçer ve Öksüz, 2011:5). Bu yaklaşımdan hareketle örgütsel vatandaşlık davranışının önemi, boyutları ve öncülleri incelenerek, örgüt için gerekli olan iyileştirmelerin, örgütsel gelişimin, bireysel farkındalığın ve örgütsel bağlılıktan örgüt kimliğine birçok konunun yeniden incelenmesi mümkün olabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yapılan tanımlarda ve incelemelerde de görüldüğü gibi, organizasyonlarda fayda sağlamaya, örgütün amacına ulaşmasına ve işleyişini etkili bir biçimde devam ettirmesine yönelik davranışları içeren, iş görenlerin görev tanımında bulunmaması ve yapmak için hiçbir eğitim almamasına rağmen örgütsel hedeflere yönelik gerçekleştirdiği davranışlar olarak da açıklanabilir.

## **6.2 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, artan önemi ile pazarlama, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim ve psikoloji gibi birçok alanda araştırma yapılan ve üzerinde çalışılan bir konudur (Güven ve Gürsoy, 2014:93). Araştırmacılar tarafından sıklıkla bu kavramın üzerinde durulması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının verimlilik, etkililik, bireysel ve örgütsel performansla ilişkili olduğunu göstermektedir (Yılmaz, 2009:477). Böylelikle örgütlerin yaşamını devam ettirebilmeleri için olumlu yönde vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara duyduğu ihtiyaç da gözlemlenmektedir.

Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışının önem kazanmasının ve çok işlenmesinin bazı sebepleri vardır. Çalışanların, yöneticilerin ve işletmelerin başarısına ve verimliliğine doğrudan etki eden bu sebeplerden birkaçını şu şekilde açıklayabiliriz (Serinkan ve Erdiş, 2014:76);

- Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda meydana gelen ürünlerin çalışanların performansını değerlendirmede ücret ve terfi uygulamalarında dikkate alınmaktadır. Bu davranışların gösterilmesi için yöneticiler tarafından çalışanlara herhangi bir yaptırım veya güç uygulanmazlar. Aynı şekilde çalışanlar tarafından gösterilen bu davranış sonucunda herhangi bir ödül beklentisi içerisine girilmez.

- Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin etkinliğine ve başarısına olan katkısı yüksektir. Bu davranışın örgütün performansını ve etkinliğini yükseltmesi için uzun dönemler sonucunda bütün davranışlar toplamının dikkate alınması gerekmektedir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışının öneminin görüldüğü diğer bir unsur da örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işten ayrılmalar ve vatandaşlık karşıtı davranışlarla yakın ilişki içerinde olmasıdır. Biçimsel rol davranışları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleriyle ilişkilidir. Bu nedenle doğrudan ya da dolaylı olarak işten ayrılmalarla karşılaşmaktadır.
- İş tatmini ise örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisidir. Tatmin olan çalışanların örgüt hakkında olumlu yönde konuşarak yardımlaşması, iş performansının beklenenden daha ötede görülmesine neden olmaktadır. Birçok gözlem ve çalışma neticesinde iş tatmininin, bireysel çabaya ve performansa katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu sebeple iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün düzenli biçimde işleyişinin önüne geçen, istenmeyen ve yıkıcı davranışlardan uzak durmayı, iş görenlerin beceri ve yeteneklerini ileri seviyeye taşımayı, aktif bir koordine içerisine girilerek örgütün performansını ve verimliliğini artırmayı hedeflediğinden dolayı önemlidir. Bunlarla birlikte müşteri memnuniyetini artırma, işten ayrılmayı ve maliyetleri azaltma, çalışanlar arasında yardımlaşma ve bilgi paylaşımını artırma gibi birçok katkısı da bulunmaktadır.

### **6.2.1 Örgütsel vatandaşlığın çalışanlar açısından önemi**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel hayatta çalışanların motivasyon seviyeleri, örgütsel bağlılıkları, performansları ve iş tatmini ile yakından ilgilidir. Örgütteki iş başarısının yükselmesi için çalışan her bireyin vatandaşlık davranışının gelişmesi gerekmektedir. Çalışanlar açısından örgütsel vatandaşlığın önemini vurgulayan birçok husus vardır. Bu hususlardan birincisi, çalışanların organizasyon içerisindeki yardımlaşma eğilimlerinin gelişmesidir. Genel olarak yardımlaşma eğilimi içerisine giren her bireyin iyi bir vatandaş olduğu görüşünün hâkim olduğu düşüncesi görülmektedir. Bu yüzden yardımlaşma yalnızca örgütün yeni çalışanları için değil

eski çalışanlar için de önemli bir destektir. Diğer husus ise çalışanlarda sorumluluk duygusunun gelişim göstermedir. Çünkü vatandaşlık davranışı örgütün yanında olmayı, onu düşünmeyi ve gerektiğinde örgüt için fedakârlıklar yapmayı beraberinde getirmektedir. Böylelikle çalışanların bireysel özdenetim yetisi de artmaktadır. (Özdevecioğlu, 2003:119). Bu pozitif tutumların ışığı altında örgüt çalışanları iş başarımını, örgüt üyeleri ile iyi ilişkiler kurmayı ve olaylara problem çözme odaklı yaklaşmayı örgütsel vatandaşlık davranışının getirdiği verimlilikle birlikte gerçekleştirmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları herhangi bir ödül beklentisi olmadan istekli olarak gerçekleştirildiği kabul edilen, yöneticileri ve örgütleri tarafından takdir edilme ve kabul görme gereksinimlerini karşılamak için sergilendiği de düşünülmektedir (Sezgin, 2005:320). Bu kapsamda bir toplumun gelişen çağa ayak uydurabilmesi ve büyümesi ne kadar o toplumdaki insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de örgüt bünyesinde bulunan iş görenlerin ve yönetim kadrosunun sorumluluğundadır. Örgütün öğrenen bir kimliğe sahip olması, rekabet üstünlüğünü elde etmesi ve çevresine uyum sağlaması çalışanların özverisine, sadakatine ve bağlılıklarına bağlıdır.

### **6.2.2 Örgütsel vatandaşlığın yöneticiler açısından önemi**

İşletme ve paydaşları yönünden birçok faydanın söz konusu olduğu örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili yapılan araştırmalarda, bu davranışlarda yöneticilerin daha üretken faaliyetlere zaman ayırmasına, kaynakların daha aktif kullanımına ve çalışanların işlerini ortaya koyma yeteneklerini geliştirmelerine zemin hazırlaması nedeniyle örgütlerin daha başarılı, etkin ve verimli olmasına katkı sağladığının altı çizilmiştir. Organ'a göre vatandaşlık davranışı, örgütün sosyal dinamiğinin işlerliğine destek olduğu, etkinliğini artırdığı ve belirsizlikleri azalttığı için performansı olumlu biçimde etkilemektedir (Dalgın ve Taslak, 2016:369). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı geliştirmesiyle, yönetimsel işlemlere daha az görev ve sorumluluklar düşeceğinden ötürü kaynakların tahsisi de düşürülmüş olur. Böylelikle, serbest durumda olan finansal ve insan kaynakları yöneticilerin karar ve planıyla daha verimli hedefler için kullanılır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işten ayrılma oranının ve devamsızlıkların azaltılması gibi olumlu sonuçları kadar artan stres ile özel ve iş hayatı arasındaki dengenin sağlanamaması gibi olumsuz etkiye sahip sonuçlarında yöneticiler

tarafından bilinmesi önem taşımaktadır (Dash ve Pradhan, 2014:24). Böylece performansı artırıcı örgütsel vatandaşlık davranışı sonuçlarının devam ettirilmesi teşvik edilirken, olumsuz sonuçların önüne geçilmesi için önlemler alınabilir.

Astlarını kontrol altında tutabilmek ve onları çeşitli görevlere yönlendirmek için daha az zaman harcayan yöneticiler, enerji ve zamanlarını örgüt için öncelik verilmiş faaliyetlere vermektedirler.

Vatandaşlık davranışı olarak yöneticiler için önem arz eden hususlardan biri de, bireylerin ve örgütlerin hedeflerinin birlikte gerçekleştirebilme çabasıdır. Örgütün hedeflerine ulaşması, bireylerin hedeflerine ulaşmasına, bireylerin kendi hedeflerine ulaşması da örgütün hedeflerine ulaşmasına neden olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003:120). Böylelikle, yöneticilerin de gerçekleştirmek istediği, örgütsel vatandaşlık davranışı hem bireysel hem de örgütsel anlamda hedeflerine ulaşmış olmaktadır.

### **6.2.3 Örgütsel vatandaşlığın işletmeler açısından önemi**

İşletmelerin başarısı açısından biçimsel roller dışında sergilenen çalışan davranışları, üzerinde önemle durulması gereken faktörlerdendir. Örgütlerde büyümenin ve başarının sağlanması için çalışanların karşılıklı güven duygusu içerisine girmeleri ve yardımlaşmanın esas alındığı ortamın oluşması gerekmektedir. Bu yüzden örgüt genelinde örgüt çalışanlarının yöneticiler tarafından hem ilerleyen dönemlerde elde edebilecekleri kazanımları hakkında konsantre edilmesi hem de işin sürekliliği için bilgiler verilmesi gerekmektedir (Şanal, 2013:536). Dolayısıyla çağımız işletmeleri daha verimli ve etkin olabilmek için çalışanlarından en üst seviyede istifade etmeye gayret göstermelidir. Örgütsel vatandaşlık duygusu örgütlere bir değer olarak kazandırıldığında sinerjik bir etki yaratarak günümüz piyasa koşullarında hem niceliksel hem de niteliksel artışlara sebep olacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün işleyişi bakımından önem taşımaktadır. Örgütün verimliliğine ve çalışanlarına olan katkısından dolayı örgütün işleyiş sistemine de katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgüte her zaman ve her yerde sahip çıkması, gönüllü olarak sorumluluk alması ve örgütü temsilen toplantılara ve sosyal etkinliklere katılması örgütün verimliliğine ve çalışma prensiplerine önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütler açısından birçok yarara sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumlu sonuçlarından bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Ackfeldt ve Coote, 2005:152, Yücel ve Samancı, 2009:116, Polat, 2009:1591);

- Örgüt bünyesinde iletişim, iş birliği ve uyumun artması,
- Örgütün belirsiz çevre ve rekabet koşulları karşısında esnekliğinin artması,
- Müşteri şikâyetlerinin azalması ve tüketici memnuniyetlerinin artması,
- Örgüt içerisinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkların en az seviyeye inmesi,
- Büyüme ve gelişme sayesinde etkileyici hale gelen örgüt ortamının nitelikli iş gücünü örgüte kazandırmasının kolaylaşması,
- Hizmet kalitesinin, verimliliğin ve örgütsel etkinliğin ilerlemesi sonucu performansın artması.

### **6.3 Örgütsel Vatandaşlığın Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili literatür taraması yapıldığında, bu kavramın boyutlandırılmasıyla ilgili herhangi bir ortak düşüncenin olduğu görülmektedir. Böyle bir durumla karşılaşılmasının sebebi, örgütsel vatandaşlıkla ilgili yapılan ilk boyutlandırmanın örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir dönemde ortaya çıktığı döneme denk gelmesindedir (Şanal, 2013:531). Ancak Organ (1988) tarafından yapılmış olan boyutlandırma bu alanda araştırma yapan birçok kişinin literatürde en çok kullandığı boyutlandırma türüdür. Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, vicdanlılık, nezaket, yardımlaşma, centilmenlik ve erdemlilik olarak beş boyuta ayırmıştır.

1980'li yılların başında örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda başlayan araştırmalar ışığında, Organ ve Bateman (1983) tarafından ortaya konulan ilk sınıflama sonucunda, “yardımseverlik” ve daha sonrasında “vicdanlılık” olarak değişen “genel uyum” boyutları ortaya atılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009:115). Smith ve arkadaşları (1983) ise, on altı maddelik ölçekten oluşan faktör analizini gerçekleştirerek benzer bir biçimde örgütsel vatandaşlık davranışını vicdanlılık ve yardımseverlik (genel uyum) olarak sınıflandırmışlardır. Bu yazarlara göre yardımlaşma, belirli gruplara ve kişilere yönelik yardım etmeyi ve gönüllü olmayı ifade ederken vicdanlılık ise, norm ve kurallara uygun davranışlar sergilemeyi içermektedir (Dash ve Pradhan, 2014:19, Smith vd., 1983:661). Başka bir deyişle

genel uyum, yardımseverlikten farklı olarak, kişilerden ziyade sistem için “iyi vatandaş” olgusu ile doğru olmayı vurgulamaktadır (Smith, 1983:662).

Bu çalışma kapsamında, örgütsel vatandaşlık literatüründeki en yaygın boyutlandırma olan vicdanlılık, nezaket, yardımlaşma, centilmenlik ve erdemlilik üzerinde kapsamlı olarak durulacaktır.

### **6.3.1 Vicdanlılık**

Kimi yazarlara göre bireysel öncelik olarak da adlandırılan vicdanlılık boyutu, örgütteki kişilerin kendilerinden beklenen asgari rol gereksinimlerinin ötesine geçerek gönüllü bir şekilde sergiledikleri davranışlar olarak açıklanabilir (Dinçer ve Öksüz, 2011:6). Kural ve düzenlemelere itaat etme, zamanın etkin kullanımı, kendilerinden beklenenin üzerinde çaba harcama, fazla mesaiye kalma ve işe devam, dakiklik, iş yerinde düzenli çalışma, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma ve bu zamanları uzatmama, işletmenin düzenini sağlamak amacıyla geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışma davranışları vicdanlılık boyutuna örnek olarak gösterilebilir (Atalay, 2010:42). Bu davranışlar, birinin işi yerine getirmesindeki hevesi ve gayreti; fazla sorumluluk üstlenmedeki gönüllülüğü ve bunları gerçekleştirmede örgüt bünyesindeki diğer kişileri teşvik etmeyi içermektedir (Dinçer ve Öksüz, 2011:6). Böylesi davranışlar örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaların ve sürtüşmelerin daha az yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır. Altı çizilen bu davranışların tamamı genel olarak çalışanların görevlerinin üzerindedir.

Üstün görev bilinci olarak da bilinen vicdanlılık boyutu, sosyal sistemi devam ettirmek amacıyla kurallara itaat etme hususunda bireyin sergilediği isteklilik ile ilgilidir. Dolayısıyla hiçbir kimsenin izlemediği ve kontrol etmediği zamanlar da dahi örgütsel kural ve prosedürlere önem vererek uymayı ifade etmektedir.

### **6.3.2 Nezaket**

Nezaket boyutu, örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını gerektirmektedir. Organ tarafından ele alınan ve tanımlanan bu boyut, görevleri itibarıyla sürekli etkileşim içine girmeleri ihtiyacını duyan ve birbirlerinin kararlarından ve işlerinden etkilenen çalışanların gösterdikleri olumlu davranışlardır. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin neden olduğu işle ilgili problemlerin bireylerin haklarını göz ardı etmeden önüne geçmeye ve olası etkilerini azaltmaya yönelik



gönüllülük esaslı davranışlardır (Serinkan ve Erdiş, 2014:100). Böylelikle nezaket, zamanın yapıcı ve etkili kullanılmasına destek olarak örgütsel sorunların ortaya çıkmadan önlenmesinde önemli rol oynar.

Alt yapı çalışması yapacak olan belediye ekiplerinin gerçekleştirecek su kesintisinin önceden haber vermesi, normal olmayan sesler çıkaran bir iş makinasının bozulmadan önce ilgili bakım birimlerine haber verilmesi nezaket boyutuna örnek olarak verilebilir.

### **6.3.3 Yardımlaşma**

Smith ve arkadaşları, özgecilik olarak da bilinen yardımlaşma boyutunu, karşılaşılan sorunları çözmek için diğer örgüt üyelerine yardım eden çalışanların istekli davranışları olarak tanımlamıştır (Lo ve Ramayah, 2009:49). Başka bir görüşe göre, yardımlaşma sadece örgüt üyeleriyle sınırlı olmayıp tedarikçileri ve müşterileri de içine almaktadır (Polat, 2009:1592).

Yardımlaşma, çalışanların örgütle ilgili sorunlarda ve görevlerde, örgütün diğer çalışanlarına yardım ederek gönüllü katkı sağlamaları hususundaki tutum ve davranışlarını kapsamaktadır. Yardımseverlik kavramı bu tip davranışların en karakteristik yanını oluşturur. Bu nedenle özgecilik kelimesi yerine de kullanılabilir (Karaman ve Aylan, 2012:39). Yardımlaşmayı, çalışanların birbirlerini tamamlayabilmesi, üstesinden gelemeyeceği bir konuda başarılı olabilmesi için gönüllülüğe dayalı olarak birbirlerine yardım etmesi şeklinde de tanımlayabiliriz.

Bu tip davranışlar iş arkadaşlarının performansını ve çalışma isteğini artırmaya yöneliktir. Yalnızca işbirliğinin güçlenmesiyle birlikte grup etkinliğine katkı sağlamaya yönelik değil, aynı zamanda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. Böylelikle yardımlaşmanın işin kalitesini artıran bir çalışma olduğu da görülmektedir. Rahatsızlığından dolayı okula gelemeyen öğretmenin yerine bakan başka bir öğretmen yardımlaşma boyutuna örnek olarak gösterilebilir.

### **6.3.4 Centilmenlik**

Centilmenlik boyutu, örgüt çalışanları arasında çatışmaya neden olabilecek olumsuz tavır ve davranışlardan uzak durulmasının gerekliliğini ifade etmektedir (Şanal, 2013:534). İş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan, problemleri gereksiz yere büyütmekten, zamanın çoğunu görev ve sorumluluklarıyla ilgili sorunları şikayet

etmekten kaçınan çalışanların bu davranışları centilmenliğe örnek olarak gösterilebilir. Böylesi durumlarda dahi işletmelerin birtakım problemlerle karşılaşması kaçınılmaz olabilmektedir (İplik, 2009a:110). Ancak meydana gelebilecek problemlerin çözümüne katkıda bulunan, iş arkadaşlarına saygılı davranan, örgütün faaliyetlerini ve imajını örgüt dışında da destekleyen, işteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini vurgulayan çalışanlar centilmenlik boyutunun davranışlarını göstermektedirler.

Diğer bir yönden bakıldığında, çalışanların kendi arasında işbirliği yapması yöneticilerin daha az zaman ve enerji ayırmasına neden olacaktır (Serinkan ve Erdiş, 2014:100). Böylelikle centilmenlik boyutu, bir çalışanın yönetici olmadan başka çalışanın daha verimli olmasına katkı sağlamaktadır.

### **6.3.5 Erdemlilik**

Erdemlilik boyutu, örgütün menfaatlerini yüksek seviyede tutarak, sosyal ve mesleki açıdan örgütün işlevlerine katkıda bulunma, örgüte istekli olarak katılma ve örgüt ilgili davranışları kapsamaktadır (Şanal, 2013:532). Başka bir deyişle, örgüte bağlılığı ve ilgiyi bütünüyle hissederek, örgütsel hayata gönüllü ve etkin bir şekilde katılımı ifade etmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015:5). Yönetim faaliyetlerine katılma ve görüşlerini ifade etme, örgütteki gelişmeleri takip etme ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilmesi için gayret etme, kurumdaki gelişmelere ayak uydurma, çevresel fırsatları ve tehditleri görme gibi davranışlar erdemlilik boyutuna örnek olarak verilebilir.

Örgütün büyüme ve gelişimine katkıda bulunma, birim işlevlerinin geliştirilmesi için yapıcı tekliflerde bulunma ve düşünceleri açık bir şekilde ifade etme sayesinde yönetsel verimliliğe direkt olarak katkıda bulunmaktadır. Böylelikle çalışanlar, örgütün gelişimine destek verirken yöneticiler de onların fikirlerinde değerli önerilere ve geri bildirimlere ulaşabilirler.

## **6.4 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri**

Örgütsel vatandaşlığın meydana gelmesinde etkili olabilecek faktörleri kişisel öncüller ile çevresel ve durumsal öncüller olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz.

#### **6.4.1 Örgütsel vatandaşlığın kişisel öncülleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının kişisel öncülleri konusunda yapılan literatür araştırmaları sonucunda bu hakkında birçok kişisel öncülün olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu sınıflama içerisinde örgütsel adalet, örgütsel güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, kinizm, rol algısı, yönetici çalışan ilişkisi, ihtiyaçlar ve kişisel özellikler gibi etkenler ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle ön planı çıkan bu etkenlerin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinin açıklanmasına önem verilmektedir.

##### **6.4.1.1 Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet terimi temelde dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç yönden sınıflandırılmaktadır. Dağıtımcı adalet, ödüllerin çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılmasıyla ve özellikle ücret ödeme işlemlerinin insan kaynakları birimlerince tatmin olma seviyesiyle ilgilidir. Dağıtımsal adaletin sonuçlarının adil olmasına dayanarak, örgütsel vatandaşlık ve dağıtım adaleti arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adaleti örgüte etkin bir şekilde uygulayan ve çalışanlarına adaletli davranan yöneticiler, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Karaman ve Aylan, 2012:42). Prosedür adaleti ise, örgütün amacına ulaşabilmesi için alınacak kararların uygulanması sürecince karşılaşılabilecek en önemli araçların yani prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şeklidir. Son olarak etkileşim adaleti ise, liderlerin biçimsel prosedürleri kabul ettirme uygulama aşamasında gösterdikleri adil davranışları içermektedir (Atalay, 2010:35). Örgüt çalışanlarının adalet konusundaki düşünceleri olumlu yönde ise, örgüte olan bağlılıklarının ve performanslarının arttığını, bu doğrultuda verimliliğin de arttığını görmekteyiz.

Örgütsel adalet kavramı örgüt içerisinde çalışanlara ne kadar adil davranıldığı düşüncesini ve bu düşüncenin örgütsel yönden örgüte bağlılık, güven ve iş tatmini gibi sonuçları nasıl etkilediğini anlatan kavramdır. Diğer bir ifadeyle, adalet algıları yüksek olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır.

##### **6.4.1.2 Örgütsel güven**

Güven, bireyin dürüst, açık ve doğru bir şekilde davranmasına olan inanç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel yapı için güven kavramı, örgütün başka örgütler tarafından taklit edilemez yapısı ve sosyal sermaye biçimidir. Örgütsel güven

çalışanın örgüte olan bağlılığıyla ölçülmektedir. Dolayısıyla bir çalışanın örgütün değer ve amaçlarına olan bağlılığının artması onun örgüte olan güveninin artması demektir (Alp, 2015:38). Artan güven ortamı ise, örgüt üyeleri arasında işbirliğine, örgütsel kurallara uymaya, çatışmaların azaltmasına ve örgütteki işlem maliyetlerinin küçülmesine katkıda bulunmaktadır.

Örgütteki güvenin çalışanı motive ettiği, verimliliği artırdığı, hem bireyin hem de takımın performansını artırdığı, insan kaynaklarının sosyal ilişkilerini geliştirdiği, sorun çözümede katılımı sağladığı, örgütsel adalet, bağlılık ve vatandaşlığı etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu kapsamda, bağlı oldukları örgütlerden ve yöneticilerden güven hissini algılayan çalışanlar, gönüllü olarak örgüt hedefleri doğrultusunda davranışlar sergileyerek rolünün ilerisinde performans ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar.

#### **6.4.1.3 İş tatmini**

Literatürde iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok olan kavramlardan biridir. İş tatmini, örgüt üyelerinin yaptıkları işten duydukları haz, büyük ölçüde iş ve işle ile ilgili her şeyin gereksinimlerini karşılama derecesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını kapsayacak şekilde süreklilik gösteren söz konusu ilişki hakkında birçok teoriler ortaya konulmuştur. Genellikle bu teorilerinin temelini karşılıklılık normu oluşturmaktadır. İş tatminine ulaşmış olan bir kişi, kendisine bu memnuniyeti sağlayanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında net bir fikir yapısı oluşmasa da, bir çok teorik ve ampirik kanıt, bu iki kavramdan iş tatmininin örgütsel vatandaşlığı tahmin ettiğini göstermektedir (Akgemci ve Koçyiğit, 2013:21). Organ tarafından yapılmış olan bu iddia doğruysa, sürekliliği sağlayan ve iyileştirme yoluna giden insan kaynakları yönetiminin önemi de artmış olacaktır.

İş tatmininin azaldığı örgütlerde çalışma koşullarının bozukluğu gibi durumlarla karşılaşmaktadır. İş tatminsizliği neticesinde grevler, performans yavaşlatma ve disiplin sorunları gibi problemler yaşanmaktadır.

#### **6.4.1.4 Örgütsel bağlılık**

Örgütsel vatandaşlığın kişisel öncüllerini oluşturan diğer bir kavram da örgütsel bağlılıktır. Örgüt üyelerinin örgüte duyduğu bağlılık, kendini görelî olarak üyesi olduğu örgüte tanımlama ve örgütle ilgilenme seviyesi olarak kabul edilmektedir.

Çalışanlar örgütün ceza ve ödül sisteminden korkusu ya da herhangi bir beklentisi olmadan da, örgüte duyduğu bağlılıkla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt için çaba göstermesi ve örgütte kalma isteği ile örgütün amaç ve prensiplerini kabullenmesidir (Karaman ve Aylan, 2012:41). Böyle bir durumda birey, örgüt için daha çok fedakârlıkta bulunma isteği içerisine girerek daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir.

Özet olarak, örgüt ile çalışanlar arasında duygusal bağ olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanlarda örgüt için yoğun çaba ve gayret sarf edilmektedir. İş tanımında yer almamasına ve herhangi bir yaptırımın söz konusu olmamasına rağmen örgütün bir parçası olarak kalma isteği diğer çalışanlara göre daha fazla görülmektedir.

#### **6.4.1.5 Kinizm**

Örgütte refahın sağlanması için örgütsel vatandaşlık davranışının önemi büyüktür. Örgütte görülebilecek herhangi bir psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlar, güven kaybına neden olacağı için örgütsel vatandaşlık davranışında azalmalara neden olabilmektedir. Dolayısıyla kinizm örgütler için olumsuz bir davranış örneği taşımaktadır (Erdoğan ve Bedük, 2013:24). Bu yüzden kinizm, hem bir bütün olarak hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara sahip olan tutumdur.

Kinizmin bireysel ve örgütsel düzeyde negatif yönlü ve sürekli etkisinin olduğu iddia edilmektedir. İş tatminini, motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve değişim yaratma isteğini azaltmasıyla ilişkilendirilmektedir. Konu üzerinde yapılan çalışmaların birçoğunda kinizmin iş doyumunu düşürdüğü ve örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme düzeyleriyle ters orantılı olduğu görülmüştür (İçerli ve Yıldırım, 2012:170). Buradan şu sonuca varabilmekteyiz, örgüt üyelerinin örgüte karşı hissettiği olumsuz duygular ne kadar büyürse örgüt için gerçekleştirdikleri fazladan rol davranışları da o oranda azalma göstermektedir.

#### **6.4.1.6 Rol algısı**

Örgüt üyelerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirme aşamasında sergiledikleri davranışlar rol davranışlarını oluşturmaktadır. Ancak benzer işi yapan iki çalışanın algıladığı görev içerikleri yani iş tanımları değişiklik gösterebilmektedir. Böyle bir değişiklik de çalışanların rol davranışlarının içeriğinde farklılıklara neden olmaktadır. Çalışan kendi rol içeriğini ne kadar geniş ölçüde algılayarsa, örgüt

bünyesinde sürdürdüğü faaliyetlerini de o ölçüde kendi örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Görevini standartların üstünde yapma ve mesai arkadaşına yardım etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışı örnekleri bireyin rol davranışı olarak algılamasına neden olabilmektedir (Develi, 2015:20). Böylelikle çalışan, gerekenin üzerinde bir rol davranışı gerçekleştirmiş olur. Ortaya çıkan rol algısının geniş olması, çalışanların o örgüte bağlılığının bir göstergesidir.

#### **6.4.1.7 Yönetici çalışan ilişkisi**

Yönetici ve çalışanların ilişkisi örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmada önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde görüldüğü üzere, yönetici davranışlarının geneli çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla ilişkilidir. Ancak yönetici davranışlarının etkilediği mekanizmalar her zaman belirli olmamıştır. Örneğin destekleyici yönetici davranışı, karşılıklı norm içinde örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir. Yöneticilerinden bireysel olarak destek alan çalışanlar, onlara yanıt olarak örgütsel vatandaşlık davranışı yöntemini göstererek yardım etme isteği içerisindedirler (Gilik, 2015:50). Böylelikle yönetici hem çalışanlarına yardım ederek, işbirliğinde bulunarak ve örgütü iyi bir şekilde temsil ederek örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler hem de kendisini örnek alan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma olasılığı artırmaktadır.

Yönetici davranışlarının temel hedeflerinden biri, örgüt üyelerinin faaliyetlerini şekillendirmek olduğundan dolayı etkilenen her faaliyet, çalışanların davranışlarına yansiyarak örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Yöneticinin izlediği stratejiler ve davranışlar, çalışanlar tarafından etik olarak algılandığında örgütte görevlerin başarılması ve uyumun sağlanması doğru şekilde gerçekleşmektedir.

#### **6.4.1.8 İhtiyaçlar**

İhtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktör olmasından dolayı bireyler, ihtiyaçlarını tedarik etmek için belirli şekillerde davranır. Çalışanlar, sosyal olarak kabul edilme gereksinimi hissettikleri için bulunduğu örgütün yararına fazladan rol davranışı gösterebilmektedirler (Altay, 2015:53). Bu nedenle çalışanlar, ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla örgütün farklı kademelerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Başarıyı ve sosyal olarak kabul edilmeyi hedefleyen çalışanların görev ve sorumluluklarında tatmin olabilmesi, diğer çalışanlara göre daha fazla örgütsel

vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacaktır (Develi, 2015:17). Bu yüzden örgüt yöneticilerinin, örgütün daha etkin ve verimli olabilmesi için çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılama hususunda dikkatli olması gerekmektedir.

#### **6.4.1.9 Kişilik özellikleri**

Kişilik hakkında çeşitli tanımlamalar olmasına rağmen genel anlamda kişilik, insanın karakteristik yapısı ile çocukluk dönemi boyunca oluşan ve sosyal çevresi bünyesinde ömür boyu geliştirilebilen özelliklerdir (Demir, 2015:20). Kişilik bireylerin konuşma tarzı, hal ve hareketleri, çevresiyle uyumu ve dış görünüşü gibi özelliklerinin tümüdür. Bütün bu özellikler bireyin toplum içinde ayırt edilmesini sağlamaktadır.

Karakter ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıya dayalı olarak ileri sürülen çalışmalarda içe dönük bireyler, işleriyle ve endişeleriyle meşgul oldukları, ilgisiz diğer çalışanların sorunlarıyla ilgilendikleri ya da örgütün gereklilikleriyle ilgilenmedikleri için örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyememektedirler. Dışa dönük bireyler ise, sosyal uyaranlara ve dış çevresine karşı çok daha duyarlı ve istekli oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisindedirler (Atalay, 2010:46). Örgüt dinamikleriyle aynı doğrultuda hareket eden, iç tutarlılığı yüksek ve yardımsever çalışanların performansları ve motivasyonları yüksek olduğundan işlerinin yolunda gideceğine olan inançları tamdır. Bu yüzden çalışma hayatında çok daha üretken ve verimli olacakları gözlemlenmektedir.

1990'lı yılların başında kişilik alanında beş büyük faktör kuramı ortaya çıkmıştır. Bu beş faktör örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yeni fırsatlar sunmuştur (Singh ve Singh, 2009:291). Kişilik boyutlarını ifade eden ve beş etmen modeli olarak da adlandırılan model, “dışa dönüklük”, “uyumluluk”, “sorumluluk” ya da “vicdanlılık”, “duygusal denge” ve “deneyimlere açıklık” olarak sıralanmaktadır (Elanain, 2007:32). Bu faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu ve sergilenmesinde etkili olduğu görülmektedir. Genel olarak, farklı araştırma sonuçlarına rağmen kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların bireysel farklılıkları örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sergilenmesinde etkili faktörlerden bir tanesidir. Çalışanın meslekte geçirdiği yılı,

eğitim düzeyi, yaşı ve cinsiyeti gibi bireysel özellikleri o bireyin işe karşı bağlılığını ve tutumunu doğrudan etkilemektedir.

#### **6.4.2 çevresel ve durumsal öncüller**

Örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunan çevresel ve durumsal öncüller ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda, yapılan işin özellikleri, çalışma süresi, yönetim tarzı, örgütsel özellikler ve mesleki statü gibi faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz (Altay, 2015:49, Demir, 2015:26, Atalay, 2010:48, Köse v.d., 2003:9, İplik, 2015b:103, Serinkan ve Erdiş, 2014:106, Aydın, 2015:73):

##### **6.4.2.1 Yapılan işin özellikleri**

Çalışanların işyerinde bulunmaktan mutluluk duyması ve yerine getirdiği görev ve sorumluluklarından tatmin olması işine isteyerek ve severek gitmesine sebep olmaktadır. Bu görüş bize, örgütün amaçlarından bir tanesinin, çalışanların işlerinde doyumuna ulaşma isteğinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla alışanlar, örgüte bazı beklentilerini ve isteklerini karşılamak için katılmaktadır. Beklenti ve isteklerinin karşılığını alan çalışanlar doyumuna ulaşırken, karşılığını almayan çalışanlar ise olumsuz yönde etkilenerek verimi düşmektedir.

Bir işin otonomi sağlayacak durumda olması ve düzenli olarak geri bildirim alması, çalışanların kişisel kontrol duygusunu geliştirmelerini ve kendi davranışlarını takip etmelerini sağlamaktadır.

Otonomi terimi, yapılan işin sorumluluğuna denk gelmektedir. Yani bireyin işini yaparken en uygun yönetim biçimlerini kullanması ve işi ile ilgili alınan kararlarda etkin olması anlamına gelmektedir. Geri bildirim terimi ise, işten elde edilen kazançlardır; yani işin çıktısını oluşurmaktadır. Bu öğelerin birleşmesiyle kaliteli iş performansı, yüksek motivasyon ve iş tatmini kazanımları ortaya çıkmaktadır.

##### **6.4.2.2 çalışma süresi**

Çalışanların rgtteki kıdeminin ve yaşının artması örgüt ile arasında olumlu bir ilişkinin oluğunu ortaya koymaktadır. Buna göre çalışan, örgütün yararına olan davranışları daha çok göstermektedir. Çalışma sresinin artmasıyla beraber daha fazla görev ve sorumluluk aldığını hisseden birey rol kapsamını genişleterek örgüte ve işverene olan bağlılığı ve inancı artmakta, daha fazla örgütsel vatandaşlık



davranışı sergilemektedir. Bununla beraber çalışanın örgüt içindeki statüsü arttıkça serbest hareket etme düzeyi, diğer çalışanları ve yerine getirilen görevleri kontrol etme gücü de artmaktadır. Böylece kişinin örgüte bağlılığı dolayısıyla sergilemiş olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir.

Yapılan araştırmalarla birlikte çalışma süresi ve yaşı yüksek olan çalışanların deneyimli olmaları ve örgütsel ortamı iyi tanımaları sonucunda örgütte daha iyi pozisyonlara geldiği ve bu bağlamda motive olarak daha çok çaba sarf ettikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca örgüt ile bütünleşmeleri ve örgütün hedefleri için yüksek seviyede çaba göstermeleri de örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda önemli sebeplerdendir.

#### **6.4.2.3 Yönetim tarzı**

Yönetim tarzı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin çok açık olduğu söylemek mümkün değildir. Örgütsel esneksizlik ve örgütsel biçimselleştirme gibi değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkisi olmasa da, örgüt içi birlik değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutuyla önemli bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Yönetimsel özellikler kapsamında çalışanlar, örgütlerin hizmete ve kaliteli ürünlere değer verdiği göz önünde bulundurulursa, yüksek seviyede kaliteye neden olacak vatandaşlık davranışları çok daha fazla sergiler, katılma önem verdiği göz önünde bulundurulduğunda ise katılımcı ve bağlayıcı vatandaşlık davranışlarını sergilerler.

Hiyerarşinin az görüldüğü yönetim tarzına sahip örgütlerde çalışanlar çok daha fazla ekstra rol davranışı sergilemekte, hiyerarşinin fazla görüldüğü örgütlerde ise bu davranışlar çok daha az sergilenmektedir. Bürokratik aşamaların fazlalığı ve çalışanın rol belirsizliği gibi etkenler örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmaktadır.

#### **6.4.2.4 Örgütsel özellikler**

Örgütsel vatandaşlık davranışının meydana gelmesinde etkili olan çevresel ve durumsal öncüllerden bir diğeri de örgütsel özelliklerdir. Örgüt üyelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel bağlılığı artırmalarını desteklemek için onları harekete geçirici etkenleri vermek yeterli olmayabilir. Örgüt bünyesinde onları olumsuz yönde etkileyen etkenleri de ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bu yüzden karşılıklı çabalarla örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemek kolay olabilmektedir.

Çalışanlar, örgüt bünyesinde göstermiş olduğu tutum ve davranışlarını yalnızca kendilerinden kaynaklanan etkenlere göre değil örgütsel özelliklere göre de şekillendirebilmektedir. Bunun nedeni ise, çalışanların niçin fazla rol davranışı gösterecekleri ve niçin faydalı birer vatandaş olacakları örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiye dayalı olarak şekillenmesindedir.

Özetle örgütsel özelliklerin örgütsel vatandaşlığın oluşmasında etkili olduğunu görmekteyiz. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimini sağlamak için yalnızca bireyleri dikkate almak yerine örgütün yapısının da dikkate alınması gerekmektedir. Profesyonel bir örgüt yapısı ise görev tanımlarını tam olarak yerine getirmek, misyon ve vizyon belirlemekten geçmektedir.

#### **6.4.2.5 Mesleki statü**

Çalışanların yarı zamanlı ve tam zamanlı olarak çalışması mesleki davranışlarının oluşumuna etki etmektedir. Örgütler piyasa rekabetleri nedeniyle maliyeti azaltmak ve esnekliği uygulamak için tam zamanlı işgücü yerine yarı zamanlı işgücünü fiiliyata geçirmeye başlamışlardır. Dolayısıyla işgücü konusundaki böyle bir yapılanma çalışanların davranışının örgütte beklenmeyen sonuçları ortaya çıkarmasına neden olmaktadır.

Haftada 35 saatin altında çalışmaya başlayanlar yarı zamanlı çalışan kesimi oluşturmaktadır. Literatür araştırmaları sonucunda tam zamanlı çalışanların yarı zamanlı çalışanlara göre, örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Tam zamanlı çalışanlar örgütte sağlanan fayda, gelişim ve eğitim gibi teşviklerden yarı zamanlı çalışanlara göre daha fazla yararlanmakta ve görev tanımının dışındaki işler için çaba harcama konusunda daha istekli olmaktadır.

Örgüt, hedefine ulaşmak için çalışanlarından, gelecekte onlardan neler beklediğini açıkça anlatmalıdır. Bu durum çalışanların hedeflerine ulaşmaları için daha çok çaba göstermelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

## 7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMININ ANLAŞILMASINA YARDIMCI OLAN KURAMLAR

Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından sergilenmesine ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan bazı kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramları, sosyal alış-veriş kuramı, eşitlik kuramı, lider-üye mübadele kuramı, karşılıklılık kuramı ve vekâlet kuramı olarak sınıflandırabiliriz.

### 7.1 Sosyal Alış-Veriş Kuramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ortaya atılan ilk teori olan sosyal alış-veriş kuramı, 1964 yılında Blau tarafından mübadele teriminden yola çıkılarak açıklanmıştır. Blau sosyal alış-veriş kuramının gelecekteki ilişkileri açıklayacağını savunmuştur. Bu kurama göre, örgütlerde yöneticilerin adil davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı sergileyeceği görüşü hâkimdir (Kaya, 2015:50). Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin adaletli davranması karşılığında çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi içerisindedirler.

Çalışanların örgütle ilişkisi ele alındığında bu ilişkinin iki biçimde meydana geldiği ortaya çıkmıştır. Bunlar ekonomik etkileşim ve sosyal etkileşimdir. Ekonomik etkileşimler sonucunda ortaya çıkan karşılıklı ilişki, açıkça tanımlanmakta ve maddi ödeme şeklinde gerçekleşmektedir. Sosyal etkileşim sonucu ortaya çıkan ilişki ise, belirsiz yükümlülükler getirmekte ve açık bir şekilde tanımlanamamaktadır. Bu bağlamda ekonomik değişimi sosyal değişimden ayıran Blau'ya göre çalışanların, hem ekonomik hem de sosyal değişimlerinde yapmış olduğu katkıların gelecekte kendilerine kazanç getireceği yönünde beklentileri bulunmaktadır. Ancak ekonomik değişimin aksine sosyal değişimde bu kazancın niteliği tam olarak belirtilmemiştir (İplik, 2015b:40). Bu yüzden sosyal değişimde getiriler ve kazançlar ekonomik olarak değil, taraflar arasındaki karşılıklı sevgi ve saygıyı göstererek ifade edilmektedir.

Ekonomik değişimle sosyal değişim arasındaki farkı açıklamak için şu şekilde örnek verilebilir; bir çalışanın yöneticisinin gözüne girerek terfi edebilmek amacıyla sıkı

çalışması ekonomik değişime, aynı kişinin görevine duyduğu saygı ve yöneticisine duyduğu minnet duygusu sebebiyle çalışması ise sosyal değişime örnek olarak verilebilir. Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt üyeleri ile örgüt arasında meydana gelen sosyal değişim ilişkisinin sonucunda ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

## **7.2 Eşitlik Kuramı**

Eşitlik kuramı çalışanların, örgütte yüksek motivasyonla çalışabilmelerini; yeteneklerini, bağlılıklarını, uyumluluklarını, emeklerini ve gönüllülüklerini sergileyebilmeleri için takdir edilmelerini, destek görmelerini ve güven duymalarını kapsamaktadır (Keleş ve Pelit, 2009:26). Dolayısıyla çalışanların görev ve sorumluluklarında sergiledikleri performans, ortaya koydukları işgücüne göre kazandıkları ödülleri adaletli bir şekilde algılamalarına bağlı olarak azalmakta ve artmaktadır.

Eşitlik kuramının temeli örgüt bünyesindeki bireylerin diğer bireylerle karşılaştırma yapması esasına dayanmaktadır. Kurama göre bireyler, örgütün kendisiyle diğerlerine sunduğu imkanları kıyaslar ve örgütün adaletli olup olmadığını anlamaya çalışır (Serinkan ve Erdiş, 2014:93). Bu durumun nedeni ise, çalışanların iş ilişkilerinde adil bir davranış görme isteğinde olması ve bu isteğin çalışanların motivasyonunu ve performansını etkiliyor olmasıdır (İplik, 2015b:49). Örgütte adil olmayan uygulamalar ise, gönüllülüğü esas alan çalışanların davranışının örgütsel vatandaşlık davranışından uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Temelinde adalet olan eşitlik kuramını kısaca özetlersek, bireyin tatmin olma seviyesi ve iş başarısı, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitliğe ve eşitsizliğe dayanmaktadır. Bireyin adil olarak algıladığı uygulamalar örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine, adil olarak algılamadığı davranışlar ise, örgüt açısından düşük performans, düşük iş doyumunu ve düşük verimliliğe neden olmaktadır.

## **7.3 Lider-Üye Mübadele Kuramı**

Lider-üye mübadele kuramı astlar ve üstler arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi oluşturmada ve bu etkileşimin örgütsel ve bireysel sonuçları etkileyeceğini öne sürmektedir. Çalışanların sergilemiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışının nedenlerini, lideri ile olan etkileşimine bağlamakta ve bu etkileşimin örgütsel

vatandaşlık davranışı seviyesini değiştirerek düşük ya da yüksek düzeyde sosyal değişime neden olduğunu iddia etmektedir (Özcan, 2015:43). Bu nedenle liderin her bir çalışanıyla olan farklı ilişki seviyesi, aralarında bir duygusal bağ meydana getirmekte ve performansına olumlu yönde etki etmektedir.

Kavram olarak İlk defa Dansereau ve arkadaşları tarafından gündeme getirilen lider-üye mübadele kuramı, lider ve üye arasındaki çift yönlü etkileşim sürecindeki karşılıklı ilişkiye dayandırılmaktadır. Lider bazı üyeleriyle düşük seviyede veya olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurarken bazı üyeleriyle de yüksek seviyede olumlu ilişkiler kurmaktadır. Düşük kalitede etkileşim içerisinde olduğu üyeleri fazladan sorumluluk almak istemiyorken, yüksek kalitede etkileşim içerisinde olduğu üyeleri ise fazladan rol davranışı göstermeye isteklidir (Altay, 2015:20). Sonuç olarak lider ve üye arasındaki etkileşim örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesini sağlanmakta ve sosyal değişim aracı olarak görülmektedir.

#### **7.4 Karşılıklılık Kuramı**

Gouldner 1960 yılında yayınladığı makalesinde karşılıklılık kuramını ele almıştır. Bu kuram bireylerin kendilerine yardım edenlere karşı yardım etmelerini ve onları kırıp incitmemelerini açıklayan bir yaklaşımdır (Kaya, 2015:54). Karşılıklılık kuramı, örgütlerin daha verimli sonuçlar almalarına ve hedeflerine ulaşmalarına dayalı olarak çalışanların ortaya koydukları davranışların sebeplerini açıklamaktadır (İplik, 2015b:50). Başka bir ifadeyle, bireyleri motive eden ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendiren unsurları ifade eden kuramdır.

Karşılıklılık (bekleyiş) kuramının evrensel bir özelliğinin bulunduğunu savunan Gouldner, kişinin karakter yapısına ve ortaya çıkan durumun koşullarına göre değişim gösterebileceğini belirtmiştir. Bireye yapılan yardımdan sonra elde edilen kazancın değeri bireyin o anda böylesi bir yardıma ne derece ihtiyaç duyduğuna göre değişim gösterecektir. Aynı biçimde bireye yardımda bulunan vericinin güdeleri ve kaynakları karşılıklılık kuramı üzerinde etkili olabilecektir. Sonuç olarak, bu kurama göre bireyler kendilerine yardım edenlere karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. İş ortamında çalışanlar, yöneticilerinden gördükleri tutumlara, eşit ve adil davranışlara karşılık verme hissi içerisine gireceklerdir. Böylesi bir durumda da çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme yoluna gideceklerdir (Kaya, 2015:54). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların yöneticileri

tarafından ödüllendirilmesinin çalışanları motive edebileceğini görebiliriz. Ayrıca karşılıklılık kuramının örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi olduğunu ve çalışanların davranışlarını açıklamada yardımcı olduğunu ifade edebiliriz.

## **7.5 Vekâlet Kuramı**

Örgütsel vatandaşlık davranışının anlaşılmasına yardımcı olan kavramlardan sonuncusu vekâlet kuramıdır. Bu kuram, çıkarları ve hedefleri farklı olan iki tarafın birbirleriyle yardımlaşması sonucunda meydana gelen sorunları incelemektedir. Vekâlet kuramının sağladığı katkı, örgütlerde gerçekleşen faaliyetlere ilişkin sahip konumundaki taraf ile karar veren yönetici arasındaki sorunları tespit ederek çözüm yolları üretmektir. Bu yüzden kuramın temelinde “yönetici olma” ve “sahip olma” terimleri arasındaki farklılıklar bulunmaktadır. Vekalet ilişkisini, bir veya daha fazla bireyin kendi yerine bazı hizmetleri yürütebilecek bir başka bireyi veya bireyleri göreve getirmesi ve bu bireylere karar verme yetkisini vermesidir şeklinde açıklayabiliriz (Yeke, 2015:45).

Vekâlet kuramının özü, örgütlerde vekilin vekâlet verenden örgüt hakkında çok daha fazla bilgi sahibi olması ve devamlı olarak vekâlet veren tarafından gözlenmemeleri nedeniyle bazen bireysel çıkarlarının örgüt çıkarlarından daha önemli sayabilecekleri olasılığıdır. Taraflar arasındaki menfaat çatışması, vekil tayin eden işletme sahibi ile vekil olan yöneticinin kişisel menfaatlerini en üst seviyeye çıkarmak için çalışma varsayımına dayanır. Bu nedenle vekâlet kuramı, örgüt bünyesinde farklı çalışanlar arasında ortaya çıkan ve yazılı olmayan anlaşmalardan oluşan karmaşık bir yapıdır. Vekalet veren vekilin alacağı kararları takip etme, ücretlendirme ve bilgi akışını kontrol etme gibi işlemlere olasılık tanıyacak bir örgüt ortamı kurmaya çalışacaktır (Şirin, 2015:13). Böyle bir örgüt ortamında yerine getirilen görevlerin ve faaliyetlerin vekil tarafından yapılması, vekilin vekâlet verenden çok daha fazla bilgi birikimi olduğunu göstermektedir.

## **8 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BİREYSEL VE KURUMSAL SONUÇLARI**

### **8.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları**

Yapılan araştırmalar ve literatür taramaları sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının bireylerin örgütsel bağlılığını, iş doyumunu, motivasyonunu ve performansını artırdığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle tatmin olmuş, örgütün adaletine inanan ve örgüte bağlı olan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Böylelikle birey, artan örgütsel etkililiğiyle beraber üstleri tarafından daha çok takdir edilebilmektedir. İşini daha iyi yaptığına inanan ve bunu gören birey işinden daha fazla tatmin olacak, örgütü için daha olumlu davranışlar sergileyecektir (Cingi, 2015:24). Bu durum ise doğrudan çalışanın performansına katkıda bulunacak ve bireysel anlamda başarılı bir çalışan olmasına zemin hazırlayacaktır.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların verimliliğini artırır, kaynakların doğru amaçlar için kullanımını sağlar, çalışanlara bireysel ya da grup olarak işleri düzenlemeye yardım eder, örgütün performansının artmasını ve değişimlere kolay uyum sağlamasını kolaylaştırır.

### **8.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kurumsal Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal anlamda çok fazla sonucunun olduğu bilinmektedir. Günümüz iş yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kavramların, kurumlar için yarattığı sonuçların ne kadar önemli olduğunun anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Etkililik, verimlilik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık başlıkları altında incelenecek olan kurumsal sonuçları şu şekilde açıklayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016:316, Şahal, 2015:48, Develi, 2015:21, Tezer, 2015:24, Şirin, 2015:23, Özcan, 2015:64, Yüksel, 2015:54, Karaman ve Aylan, 2012:44, İplik, 2015b:109);

### **8.2.1 Etkililik**

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşır ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütün etkinliği artacak, örgütsel performansı olumlu yönde gelişme gösterebilecektir. Kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da örgüt, çalışanlar açısından daha cazibeli duruma gelebilecektir. Böylelikle örgüt çalışan kişileri etkileyerek kendine çekecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iç ve dış çevresindeki itibarını da etkilemektedir. Çalışanların iç çevresiyle yardımlaşma eğilimini artırarak işbirliği ve iletişimini güçlendiren örgütsel vatandaşlık davranışı, işlerin daha etkili ve hızlı bir biçimde tamamlanmasına katkıda bulunmaktadır. Bu tür davranışlar çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yarattığı için dış çevrelerinde örgütü hakkında olumsuz davranış ve tutum sergilenmesine izin verilmeyecektir.

### **8.2.2 Verimlilik**

Bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışları sergilendiğinde, çalışanlar arasındaki çatışmalar azaldığı gibi örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi giderek kolaylaşır. Buna dayanarak örgütün verimliliği artarken, performansında da gelişmeler gözlenir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkiler.

Örgütsel vatandaşlık davranışında çalışanların yardımlaşmaları sayesinde kaynakların özellikle de zamanın verimli kullanılması sağlanır. Çalışanların diğer çalışanlara nezaket davranışları sergilemeleri sonucunda meydana gelebilecek anlaşmazlıklar önlenir ve yönetsel faaliyetlere daha çok zaman ayrılır. Bunun yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün amaçlarına ulaşmak ve daha çok verim elde etmek için kaynakların serbest bırakılmasını sağlar.

Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı



gösteren çalışanlar bazı zamanlarda bu davranışları politik ve kendi çıkarlarına uygun kullanmayı amaçlayabilirler. Bu durumda sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğal ve kendiliğinden olmayacağı için örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkısı olmayacaktır. O halde örgütün verimliliğinin yükseltilmesi için bu davranışların politik ve çıkarlar için yapılmaması gerekir.

### **8.2.3 İş tatmini**

Biçimsel görevin getirdiği zorlamalara bağlı olmayan ya da kişisel produktivite ile doğrudan ilişkili olmayan, üstler tarafından yapılan değerlendirmeler ve organizasyonun üyeleri tarafından ortaya konan yapıcı hareketler ve yardımcı olmaya yönelik davranışlar olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında kurumsal bir bağ olduğunu destekleyen görüşler mevcuttur. Buna göre pozitif iş tatminine sahip bireyler sık sık yardımcı olma eğilimi içerisinde oldukları ve fedakâr davranışta buldukları yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Pozitif iş tatmini içerisinde olan bir çalışan yaptığı işten daha çok tatmin olacaktır ve diğer çalışanlarla pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır. Bu durum örgüt üyelerinin yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışı çıktılarının artması ile sonuçlanacaktır.

İş tatmini bireyin örgüte ve işle ilgili çeşitli faktörlere karşı etkileyici bir yanıtıdır. İş tatminini örgütsel vatandaşlık davranışı ile neden ilişkide olduklarını açıklamada yardımcı olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı işin ve iş çevresinin akılcı olarak değerlendirilmesinde yer alırsa, yönetim bu arzulanmış davranışları koruyabilir ve iş tatmininin artmasını sağlayabilir.

İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğu düşünülürse, tatmin edici bir iş ortamı oluşturmak ve örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olabilmek açısından terfi, sosyal haklar, ücret ve çalışma koşulları gibi unsurlara gereken önem verilmelidir. Bunun karşılığında çalışanların örgüte fayda sağlayan ekstra rol davranışlarını daha fazla sergilemeleri söz konusu olacaktır.

### **8.2.4 Örgütsel bağlılık**

Örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel amaçların yanında örgütsel amaçlara ulaşmada da dengeleyici bir unsurdur. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine uyum sağlaması, bireylerinin

sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır. Örgütsel etkinlik yönüyle, olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile etik inancı arasında bağlılığı artırmaktadır. O halde örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşamda etik değerlere bağlılığı artırıcı bir etkisi de bulunmaktadır.

Yapılan birçok araştırma örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, 1974 yılında Mowday ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar düşük seviyede bağlı olanlara oranla örgüt içerisinde daha iyi bir performans sergilemektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünce geliştirmeleri ve örgüte daha fazla katılmaları söz konusu olmaktadır.

## **9 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZEL VE DEVLET HASTANELERİNDE GÖREV YAPAN HEMŞİRELERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

### **9.1 Metodoloji**

#### **9.1.1 Araştırma yöntemi**

Yapılan araştırmada öncelikle literatür araştırması yapılarak, örgüt kültürünün özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini saptamak amacıyla anket soruları hazırlanmıştır. Anketin ilk kısmında çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular vardır. Bu kısımda hemşirelerin yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, öğrenim durumu ve hangi sektörde görev yaptığı öğrenilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde hemşirelerin örgüt kültürü konusundaki düşünceleri tespit etmeye yönelik sorular vardır. Üçüncü ve son bölümünde ise, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik sorular vardır.

#### **9.1.2 Evren**

Araştırma Bingöl ilimizde bulunan, özel ve kamu hastanelerinde görev yapan 253 hemşireyi kapsamaktadır.

#### **9.1.3 Örneklem**

Araştırma yapılan ilimizin yeterince büyük olmaması nedeniyle bilgi toplamak için mümkün olunan en iyi örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. İlimizde faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan hemşirelerden 205 kişi anketleri tam ve eksiksiz olarak doldurmuştur.

Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Demir, 2017:117).

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

N=Ana kütle(Evren)

n=Örneklem büyüklüğü

p=İncelenecek olayın görülüş sıklığı (0,5)

q=İncelenecek olayın görülmemiş sıklığı (0,5)

Z=Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d=Hata payı. Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen  $\pm$  sapma olarak simgelenmiştir.

%5 hata payı %95 güven aralığı ile ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğü formülle hesaplanmıştır.

n=153

Örneklem minimum sayının üzerinde olduğu için ankete katılanların sayısı yeterlidir.

#### **9.1.4 Veri toplama teknikleri**

Toparlanan bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, örneklemde seçilen anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Bingöl ili özel ve kamu hastanelerinde görev yapan hemşirelerin anketlere verdiği cevaplarla veri tabanı oluşturulmuştur.

#### **9.1.5 Çözümleme yöntemleri**

Örgüt Kültürünün Özel ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi isimli çalışmada yaptığımız analizde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle bu program vasıtasıyla geçerlik ve güvenirlik analizi yapılarak ölçeğin ve alt boyutların Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır. Daha sonra ise ölçekten elde edilen demografik bilgilerin yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Daha sonraki veriler, medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama $\pm$ standart sapma) ile gösterilmiştir. Verilerin normal dağılım uyumu Shapiro Wilk testi ile sınanmıştır. Test sonucunda normal dağılımı gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA testi kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U test ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelenmiştir.

### 9.1.6 Takvim ve insan gücü

Araştırmaya literatür taraması yapılarak başlanmış olup, anket soruları hazırlanmış, özel ve kamu hastaneleri ile görüşülerek örneklem oluşturulmuş, anketler uygulanmış, veri tabanı oluşturularak değerlendirilmesi yapılmış ve 2017 Nisan ayında rapor tamamlanmıştır.

## 9.2 Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

### 9.2.1 Demografik özelliklere göre dağılım

Ankete katılanların demografik özellikleri çizelge 9.1’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.1:** Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
<b>Yaş</b>		
20-29 Yaş	141	68.8
30-40 Yaş	48	23.4
40+	16	7.8
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	150	73.2
Erkek	55	26.8
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
<b>Çalışma Süresi</b>		
0-5 Yıl	102	49.8
6-10 Yıl	68	33.2
11+	35	17.1
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	4	2
Lise	73	35.6
Lisans ve Üstü	128	62.4
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>
<b>Sektör</b>		
Özel	33	16.1
Kamu	172	83.9
<b>Toplam</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin Tablo incelendiğinde örneklem grubunu oluşturan hemşirelerin 150’sinin (% 73.2) kadın, 55’inin (%)

26.8) erkek olduğu görülmüştür. Hemşirelerin 141'i (%68,8) 20-29 yaş grubu, 48'i (%23,4) 30-40 yaş grubu ve 16 'sının da 40+ yaş grubu bireylerden oluşmaktadır. 102 hemşirenin (%49,8) mesleki kıdeminin 0-5 yıl, 68'inin (%33,2) 6-10 yıl, 35'inin (%17,1) 11 yıl ve üstü olduğu görülmektedir. Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde, araştırmaya katılanların 128'i (%83,9) Lisans ve üstü, 73'ü (%35,6) Lise ve 4'ünün de (%2) İlköğretim mezunu olduğu görülmüştür. Hemşirelerin 172'si (%83,9) kamu da, 33'ü (%16,1) özel sektörde çalışmaktadır.

### 9.2.2 Güvenilirlik analiz sonuçları

Ankete katılanların örgüt kültürü güvenilirlik analizi çizelge 9.2'de örgütsel vatandaşlık güvenilirlik analizi ise çizelge 9.3'de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.2:** Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgüt Kültürü	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Bireysel Özerklik	0,702	4
Örgütsel Yapı	0,718	5
Örgütsel Destek	0,723	3
Örgütsel Kimlik	0,760	4
Örgütsel Adalet	0,794	3
Çatışmada Hoşgörü	0,720	2
Risk Üstlenmeye Teşvik	0,733	5
<b>Toplam</b>	<b>0,939</b>	<b>26</b>

Örgüt Kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde bütün alt boyutlar için ölçeğin güvenilir ve toplam güvenilirliğinde yüksek olduğu görülmektedir.

**Çizelge 9.3:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenirlik Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yardımlaşma	0,837	8
Centilmenlik	0,832	4
Vicdanlılık	0,819	4
Sivil Erdem	0,819	4
<b>Toplam</b>	<b>0,804</b>	<b>20</b>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde bütün alt boyutlar ve toplam güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

### 9.2.3 Hipotez testleri

Kamu ve özel hastanelerde görev yapmakta olan hemşirelerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tecrübe ve çalıştıkları sektör değişkenleri için Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği alt boyutlarına göre farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgüt Kültürü algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgüt Kültürü algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Bireysel Özerklik algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Bireysel Özerklik algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Yapı algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Yapı algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Destek algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Destek algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Kimlik algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Kimlik algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Adalet algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Adalet algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Çatışmada Hoşgörü algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Çatışmada Hoşgörü algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Risk Üstlenmeye Teşvik algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Risk Üstlenmeye Teşvik algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Yardımlaşma algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Yardımlaşma algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Centilmenlik algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Centilmenlik algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Vicdanlılık algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Vicdanlılık algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Sivil Erdem algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Sivil Erdem algıları arasında fark vardır.

H<sub>0</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık algıları arasında fark yoktur.

H<sub>A</sub>: Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık algıları arasında fark vardır.

### 9.2.3.1 Yaş değişkenine ilişkin analizler

Ankete katılanların yaş değişkenine ilişkin özellikler çizelge 9.4 ve çizelge 9.5’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.4:** Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Yaş Grupları	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Farklar
Bireysel Özerklik	20-29 Yaş (n=141)	3.25(1-5)	0.682 <sup>d</sup>	Grup 2 –Grup 3
		3.23±0.868		
	30-39 Yaş (n=48)	3.20(1-4.75)		
		3.19±0.906		
40+ Yaş (n=16)	3.50(1-4.75)			
	3.39±1.129			
Örgütsel Yapı	20-29 Yaş (n=141)	3.20(1-5)	0.872 <sup>c</sup>	
		3.28±0.800		
	30-39 Yaş (n=48)	3.20(2-4.80)		
		3.22±0.724		
40+ Yaş (n=16)	3.50(1.60-4.80)			
	3.30±0.885			
Örgütsel Destek	20-29 Yaş (n=141)	3.00(1-5)	0.195 <sup>d</sup>	
		3.14±0.991		
	30-39 Yaş (n=48)	3.17(1-4.67)		
		3.13±0.957		
40+ Yaş (n=16)	3.67(1.67-5)			
	3.63±0.910			
Örgütsel Kimlik	20-29 Yaş (n=141)	3.25(1-5)	0.127 <sup>d</sup>	
		3.30±0.947		
	30-39 Yaş (n=48)	3.5(1-4.50)		
		3.24±0.945		
40+ Yaş (n=16)	4.00(2.5-5)			
	3.78±0.785			
Örgütsel Adalet	20-29 Yaş (n=141)	3.00(1-5)	0.045 <sup>d</sup>	
		2.88±1.106		
	30-39 Yaş (n=48)	2.67(1-4.67)		
		2.76±1.119		
40+ Yaş (n=16)	3.66(2-5)			
	3.56±0.956			
Çatışmada Hoşgörü	20-29 Yaş (n=141)	3.00(1-5)	0.493 <sup>d</sup>	
		3.16±1.084		
	30-39 Yaş (n=48)	3.00(1-5)		
		3.02±1.077		
40+ Yaş (n=16)	3.50(1-5)			
	3.50(1-5)			



**Çizelge 9.4:** (devam) Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

		3.41±1.129	
Risk Üstlenmeye Teşvik	20-29 Yaş (n=141)	3.20(1-5)	0.482 <sup>d</sup>
		3.29±0.886	
	30-39 Yaş (n=48)	3.20(1.40-4.80)	
		3.18±0.750	
	40+ Yaş (n=16)	3.50(2-5)	
		3.48±0.730	
Örgüt Kültürü	20-29 Yaş (n=141)	3.08(1.46-4.81)	0.237 <sup>d</sup>
		3.21±0.805	
	30-39 Yaş (n=48)	3.17(1.50-4.62)	
		3.13±0.750	
	40+ Yaş (n=16)	3.62(1.96-4.54)	
		3.50±0.706	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Çatışmada Hoşgörü, Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgüt Kültürü skor ortalamalarına göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmazken, Örgütsel Adalet alt boyutuna göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur.(p<0,05) 40 yaş ve üstündeki hemşirelerin örgütsel adalet skor ortalamaları 30-39 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

**Çizelge 9.5:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Yaş Grupları	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Yardımlaşma	20-29 Yaş (n=141)	4(1.38-5)	0.602 <sup>d</sup>
		3.98±0.681	
	30-39 Yaş (n=48)	4.13(2.25-4.88)	
		4.05±0.498	
	40+ Yaş (n=16)	4(3.13-4.88)	
		3.96±0.430	
Centilmenlik	20-29 Yaş (n=141)	3.25(1-5)	0.051 <sup>d</sup>
		3.10±1.084	
	30-39 Yaş (n=48)	2.38(1.25-4.75)	
		2.65±1.103	
	40+ Yaş (n=16)	3.75(1.50-4.50)	
		3.22±1.064	
Vicdanlılık	20-29 Yaş (n=141)	4(1-5)	0.608 <sup>d</sup>
		3.99±0.760	
	30-39 Yaş (n=48)	4.25(2-5)	
		4.11±0.703	

**Çizelge 9.5:** (devam) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Sivil Erdem	40+ Yaş (n=16)	4(2.5-5) 4±0.701	0.404 <sup>d</sup>
	20-29 Yaş (n=141)	3.75(1-5) 3.72±0.831	
	30-39 Yaş (n=48)	4(1.25-5) 3.85±0.820	
	40+ Yaş (n=16)	3.75(2.75-5) 3.81±0.750	
Örgütsel Vatandaşlık	20-29 Yaş (n=141)	3.75(1.95-4.75) 3.76±0.506	0.707 <sup>d</sup>
	30-39 Yaş (n=48)	3.75(2.45-4.85) 3.74±0.414	
	40+ Yaş (n=16)	3.78(3.10-4.60) 3.79±0.404	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

d: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Yardımlaşma, Centilmenlik, Vicdanlılık, Sivil Erdem, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, skor ortalamalarına göre yaş grupları arasında anlamlı fark yoktur.

### 9.2.3.2 Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler

Ankete katılanların cinsiyet değişkenine ilişkin özellikler çizelge 9.6 ve çizelge 9.7’de gösterilmiştir.

### Çizelge 9.6: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bireysel Özerklik	Kadın (n=150)	3.25(1-5) 3.22±0.926	0.810 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3.25(1-5) 3.27±0.815	
Örgütsel Yapı	Kadın (n=150)	3.20(1.20-5) 3.23±0.817	0.313 <sup>a</sup>
	Erkek (n=55)	3.40(1-4.80) 3.36±0.694	
Örgütsel Destek	Kadın (n=150)	3.33(1-5) 3.20±1.017	0.504 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3.00(1.67-4.67) 3.11±0.880	

**Çizelge 9.6:** (devam)Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Örgütsel Kimlik	Kadın (n=150)	3.50(1-5) 3.32±0.959	0.910 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3.50(1.25-4.75) 3.34±0.894	
Örgütsel Adalet	Kadın (n=150)	3(1-5) 2.90±1.120	0.983 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3(1-5) 2.91±1.095	
Çatışmada Hoşgörü	Kadın (n=150)	3(1-5) 3.13±1.144	0.969 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3(1-5) 3.17±0.914	
Risk Üstlenmeye Teşvik	Kadın (n=150)	3.2(1-5) 3.24±0.881	0.292 <sup>a</sup>
	Erkek (n=55)	3.40(1.80-5) 3.38±0.732	
Örgüt Kültürü	Kadın (n=150)	3.17(1.46-4.65) 3.20±0.819	0.714 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3.19(1.69-4.81) 3.25±0.699	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

a: Independent T-Test

b: Mann-Whitney U Test

Tablo incelendiğinde, Örgüt Kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre cinsiyet açısından anlamlı bir fark yoktur.

**Çizelge 9.7:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Yardımlaşma	Kadın (n=150)	4(1.38-5) 3.99±0.608	0.737 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	4.13(1.75-5) 4.00±0.673	
Centilmenlik	Kadın (n=150)	3.25(1-5) 3.06±1.139	0.288 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	2.5(1-5) 2.86±0.982	
Vicdanlılık	Kadın (n=150)	4(1-5) 4.04±0.727	0.466 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	4(2-5)	

**Çizelge 9.7:** (devam)Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

		3.96±0.781	
Sivil Erdem	Kadın (n=150)	4(1-5)	0.578 <sup>b</sup>
	Erkek (n=55)	3.76±0.853	
		3.74±0.735	
Örgütsel Vatandaşlık	Kadın (n=150)	3.75(1.95-4.85)	0.519 <sup>b</sup>
		3.77±0.470	
	Erkek (n=55)	3.75(2.20-4.75)	
		3.71±0.498	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum-maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Mann-Whitney U Test

Tablo incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranış ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre cinsiyet açısından anlamlı bir fark yoktur.

**9.2.3.3 Çalışılan süre değişkenine ilişkin analizler**

Ankete katılanların çalışılan süre değişkenine ilişkin özellikler çizelge 9.8 ve çizelge 9.9’da gösterilmiştir.

**Çizelge 9.8:** Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Çalışılan Süre	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bireysel Özerklik	0-5 Yıl (n=102)	3.25(1.50-5)	0.702 <sup>d</sup>
		3.27±0.807	
	6-10 Yıl (n=68)	3.13(1-4.75)	
		3.16±0.947	
Örgütsel Yapı	11+ Yıl (n=35)	3.5(1-4.75)	0.932 <sup>d</sup>
		3.29±1.044	
	0-5 Yıl (n=102)	3.20(1-5)	
		3.28±0.771	
Örgütsel Destek	6-10 Yıl (n=68)	3.20(1.80-4.80)	0.473 <sup>d</sup>
		3.25±0.817	
	11+ Yıl (n=35)	3.40(1.60-4.80)	
		3.27±0.793	
Örgütsel Kimlik	0-5 Yıl (n=102)	3.33(1-5)	0.375 <sup>d</sup>
		3.12±0.998	
	6-10 Yıl (n=68)	3(1-5)	
		3.16±0.959	
Örgütsel Destek	11+ Yıl (n=35)	3.33(1.67-5)	0.375 <sup>d</sup>
		3.38±0.974	
	0-5 Yıl (n=102)	3.50(1-5)	
		3.29±0.942	
Örgütsel Kimlik	6-10 Yıl (n=68)	3.25(1-5)	0.375 <sup>d</sup>
		3.26±0.980	
	11+ Yıl (n=35)	3.75(1.75-5)	
		3.52±0.850	

**Çizelge 9.8:** (devam) Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Örgütsel Adalet	0-5 Yıl (n=102)	3(1-5) 2.92±1.121	0.939 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	2.67(1-4.67) 2.86±1.059	
	11+ Yıl (n=35)	3(1-5) 2.95±1.208	
Çatışmada Hoşgörü	0-5 Yıl (n=102)	3(1-5) 3.17±1.037	0.943 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	3(1-5) 3.08±1.180	
	11+ Yıl (n=35)	3(1-5) 3.20±1.052	
Risk Üstlenmeye Teşvik	0-5 Yıl (n=102)	3.40(1.40-5) 3.36±0.816	0.349 <sup>e</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	3.20(1-5) 3.16±0.931	
	11+ Yıl (n=35)	3.20(2-5) 3.27±0.739	
Örgüt Kültürü	0-5 Yıl (n=102)	3.15(1.46-4.81) 3.23±0.767	0.739 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	3.06(1.50-4.54) 3.15±0.847	
	11+ Yıl (n=35)	3.27(1.96-4.62) 3.28±0.737	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

Tablo incelendiğinde, Örgüt Kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre iş tecrübeleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

**Çizelge 9.9:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Çalışılan Süre	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum
Yardımlaşma	0-5 Yıl (n=102)	4(1.38-5) 3.99±0.664	0.932 <sup>d</sup>	
	6-10 Yıl (n=68)	4.13(1.88-5) 3.99±0.643		
	11+ Yıl (n=35)	4(2.25-4.88) 4.02±0.463		
Centilmenlik	0-5 Yıl (n=102)	3.50(1-5) 3.29±1.034	0.000 <sup>d</sup>	Grup 1- Grup 2
	6-10 Yıl (n=68)	2.25(1-4.75) 2.47±1.020		Grup 2- Grup 3
	11+ Yıl (n=35)	3.50(1.50-4.75) 3.19±1.090		

**Çizelge 9.9:** (devam)Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Vicdanlılık	0-5 Yıl (n=102)	4(1-5) 4.04±0.730	0.390 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	4(2-5) 3.93±0.749	
	11+ Yıl (n=35)	4.25(2-5) 4.14±0.761	
Sivil Erdem	0-5 Yıl (n=102)	3.75(1-5) 3.62±0.915	0.096 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	4(2.25-5) 3.89±0.674	
	11+ Yıl (n=35)	3.75(1.25-5) 3.89±0.743	
Örgütsel Vatandaşlık	0-5 Yıl (n=102)	3.80(1.95-4.75) 3.79±0.505	0.056 <sup>d</sup>
	6-10 Yıl (n=68)	3.70(2.15-4.70) 3.66±0.451	
	11+ Yıl (n=35)	3.80(2.45-4.85) 3.85±0.419	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

d: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Yardımlaşma, Vicdanlılık, Sivil Erdem, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, skor ortalamalarına göre hemşirelerin iş tecrübeleri açısından anlamlı fark yokken, Centilmenlik, skor ortalamalarına göre anlamlı fark bulunmuştur.(p<0,05) Çalışma süresi 0-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan hemşirelerin centilmenlik skor ortalamalarının 6-10 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

#### 9.2.3.4 Eğitim değişkenine ilişkin analizler

Ankete katılanların eğitim değişkenine ilişkin özellikler çizelge 9.10 ve çizelge 9.11'de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.10: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler**

Değişkenler	Eğitim	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum
Bireysel Özerklik	İlköğretim (n=4)	3.13(3-4.25)	0.958 <sup>d</sup>	
		3.38±0.595		
	Lise (n=73)	3.25(1-4.75)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.23±0.887		
Örgütsel Yapı	İlköğretim (n=4)	2.90(2.60-4.40)	0.985 <sup>d</sup>	
		3.20±0.817		
	Lise (n=73)	3.20(1-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.27±0.857		
Örgütsel Destek	İlköğretim (n=4)	3.33(2.33-4)	0.781 <sup>d</sup>	
		3.25±0.739		
	Lise (n=73)	3.33(1-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.24±0.972		
Örgütsel Kimlik	İlköğretim (n=4)	2.13(1.75-4.25)	0.249 <sup>d</sup>	
		2.56±1.179		
	Lise (n=73)	3.50(1.25-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.41±0.949		
Örgütsel Adalet	İlköğretim (n=4)	4(2.33-4.33)	0.008 <sup>d</sup>	Grup 2- Grup 3
		3.67±0.903		
	Lise (n=73)	3(1-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.19±1.100		
Çatışmada Hoşgörü	İlköğretim (n=4)	3(3-4)	0.995 <sup>d</sup>	
		3.25±0.500		
	Lise (n=73)	3(1-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.16±1.041		
Risk Üstlenmeye Teşvik	İlköğretim (n=4)	3.6(3-3.80)	0.421 <sup>e</sup>	
		3.50±0.346		
	Lise (n=73)	3.40(1.40-5)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.37±0.885		
Örgüt Kültürü	İlköğretim (n=4)	3.13(2.65-4.08)	0.630 <sup>d</sup>	
		3.25±0.598		
	Lise (n=73)	3.23(1.69-4.65)		
	Lisans ve üstü (n=128)	3.28±0.812		
Örgüt Kültürü	Lisans ve üstü (n=128)	3.13(1.46-4.81)		
		3.17±0.997		
Örgüt Kültürü	Lisans ve üstü (n=128)	3.14±0.997		
		3.30±0.924		
Örgüt Kültürü	Lisans ve üstü (n=128)	2.72±1.088		
		2.67(1-5)		
Örgüt Kültürü	Lisans ve üstü (n=128)	2.72±1.088		
		3.13±1.126		
Örgüt Kültürü	Lisans ve üstü (n=128)	3.13±1.126		
		3.22±0.830		

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, Bireysel Özerklik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Çatışmada Hoşgörü, Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgüt Kültürü skor

ortalamlarına göre eğitim durumu arasında anlamlı fark bulunmazken, Örgütsel Adalet alt boyutuna göre eğitim durumu açısından anlamlı fark bulunmuştur.( $p<0,05$ ) Lise mezunu hemşirelerin örgütsel adalet skor ortalamaları Lisans ve üstü mezunlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

**Çizelge 9.11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler**

Değişkenler	Eğitim	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri	Fark Durum
Yardımlaşma	İlköğretim (n=4)	2.56(1.75-4)	0.034 <sup>d</sup>	Grup 1 – Grup 2
		2.72±0.970		
	Lise (n=73)	4.13(2-5)		Grup 1 – Grup 3
		4.02±0.602		
Lisans ve üstü (n=128)	4.06(1.38-5)			
	4.02±0.588			
Centilmenlik	İlköğretim (n=4)	2.63(1.54-4.50)	0.85 <sup>d</sup>	
		2.81±1.281		
	Lise (n=73)	3.25(1-5)		
		3.04±1.051		
Lisans ve üstü (n=128)	3.25(1-5)			
	2.99±1.130			
Vicdanlılık	İlköğretim (n=4)	2.75(2-4.50)	0.097 <sup>d</sup>	
		3±1.061		
	Lise (n=73)	4(2-5)		
		3.95±0.792		
Lisans ve üstü (n=128)	4(1-5)			
	4.09±0.677			
Sivil Erdem	İlköğretim (n=4)	2.63(1.25-4.75)	0.207 <sup>d</sup>	
		2.81±1.449		
	Lise (n=73)	4(1.75-5)		
		3.69±0.876		
Lisans ve üstü (n=128)	4(1-5)			
	3.82±0.750			
Örgütsel Vatandaşlık	İlköğretim (n=4)	2.65(2.20-3.75)	0.027 <sup>d</sup>	Grup 1 – Grup 3
		2.81±0.680		
	Lise (n=73)	3.75(2.45-4.75)		
		3.75±0.467		
Lisans ve üstü (n=128)	3.78(1.95-4.85)			
	3.79±0.449			

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

d: Kruskal Wallis Test

Tablo incelendiğinde, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem skor ortalamalarına göre hemşirelerin eğitim durumları açısından anlamlı fark yokken, Yardımlaşma ve



Örgütsel Vatandaşlık Davranışı skor ortalamalarına göre anlamlı fark bulunmuştur.( $p<0,05$ ) Lise ve Lisans ve üstü mezunu hemşirelerin yardımlaşma skor ortalamaları ilköğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutuna göre, Lisans ve üstü mezunu hemşirelerin skor ortalamaları ilköğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir.

### 9.2.3.5 Sektör değişkenine ilişkin analizler

Ankete katılanların sektör değişkenine ilişkin özellikler çizelge 9.12 ve çizelge 9.13’de gösterilmiştir.

**Çizelge 9.12: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler**

Değişkenler	Sektörel Ayrım	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Bireysel Özerklik	Özel (n=33)	3.25(2-4.75)	0.576 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.34±0.788	
Örgütsel Yapı	Özel (n=33)	3.25(1-5)	0.763 <sup>a</sup>
	Kamu (n=172)	3.21±0.915	
Örgütsel Destek	Özel (n=33)	3.20(1.20-5)	0.970 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.23±0.797	
Örgütsel Kimlik	Özel (n=33)	3.20(1-5)	0.836 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.27±0.786	
Örgütsel Adalet	Özel (n=33)	3.33(1-4.67)	0.435 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.15±0.958	
Çatışmada Hoşgörü	Özel (n=33)	3.16(1-5)	0.468 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.18±0.988	
Risk Üstlenmeye Teşvik	Özel (n=33)	3.5(1-4.75)	0.474 <sup>a</sup>
	Kamu (n=172)	3.29±0.927	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.50(1-5)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.33±0.945	
Risk Üstlenmeye Teşvik	Özel (n=33)	3.00(1-4.67)	0.474 <sup>a</sup>
	Kamu (n=172)	3.02±0.996	
Çatışmada Hoşgörü	Özel (n=33)	2.67(1-5)	0.468 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	2.88±1.133	
Risk Üstlenmeye Teşvik	Özel (n=33)	3.00(1-5)	0.474 <sup>a</sup>
	Kamu (n=172)	3.00±1.166	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.00(1-5)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.17±1.070	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.40(1.40-4.60)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.37±0.781	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.20(1-5)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.26±0.857	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.23(1.46-4.65)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.23±0.750	
Örgüt Kültürü	Özel (n=33)	3.17(1.5-4.81)	0.785 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.21±0.796	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

a: Independent T-Test

b: Mann-Whitney U Test

Tablo incelendiğinde, Örgüt Kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre çalışılan sektör açısından anlamlı bir fark yoktur.

**Çizelge 9.13:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Analizler

Değişkenler	Sektörel Ayrım	Tanımlayıcı İstatistikler	p-değeri
Yardımlaşma	Özel (n=33)	4(1.38-5)	0.317 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.86±0.818	
Centilmenlik	Özel (n=33)	4.12(1.88-5)	0.281 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	4.02±0.579	
Vidanalılık	Özel (n=33)	3.50(1.25-5)	0.091 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.19±1.135	
Sivil Erdem	Özel (n=33)	3.75(1-5)	0.175 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	4.00(2-5)	
Örgütsel Vatandaşlık	Özel (n=33)	4.07±0.695	0.361 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.75(1-5)	
Örgütsel Vatandaşlık	Özel (n=33)	3.52±0.955	0.361 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	4(1.25-5)	
Örgütsel Vatandaşlık	Özel (n=33)	3.80±0.788	0.361 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.70(1.95-4.75)	
Örgütsel Vatandaşlık	Özel (n=33)	3.64±0.651	0.361 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.75(2.15-4.85)	
Örgütsel Vatandaşlık	Özel (n=33)	3.78±0.435	0.361 <sup>b</sup>
	Kamu (n=172)	3.78±0.435	

Veriler; (ortalama±standart sapma)(minimum-Maksimum) ve medyan(minimum- maksimum) gösterimi ile verilmiştir.

b: Mann-Whitney U Test

Tablo incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre çalışılan sektör açısından anlamlı bir fark yoktur.

### 9.3 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine ilişkin Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki çizelge 9.14'de gösterilmiştir.

H<sub>0</sub>: Örgüt kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişki yoktur.

H<sub>A</sub>: Örgüt kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında ilişki vardır.

**Çizelge 9.14:** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki

Değişken	N	r	p
Örgüt Kültürü - Örgütsel Vatandaşlık	205	0.311	0.000

r: Spearman Korelasyon Katsayısı

Tablo incelendiğinde, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki olduğu bulunmuştur.( $p < 0.05$ ;  $r = 0.311$ )

H<sub>0</sub>: Örgüt kültürü al boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutları arasında ilişki yoktur.

H<sub>A</sub>: Örgüt kültürü al boyutları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutları arasında ilişki vardır.

**Çizelge 9.15:** Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutları Arasındaki İlişki

Korelasyonlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Bireysel Özerklik	—										
2. Örgütsel Yapı	0.732**	—									
3. Örgütsel Destek	0.677**	0.671**	—								
4. Örgütsel Kimlik	0.647**	0.683**	0.702**	—							
5. Örgütsel Adalet	0.715**	0.673**	0.732**	0.645**	—						
6. Çatışmada Hoşgörü	0.682**	0.617**	0.671**	0.562**	0.661**	—					
7. Risk Üstlenmeye Teşvik	0.758**	0.746**	0.752**	0.663**	0.742**	0.753**	—				
8. Yardımlaşma	0.269*	0.395**	0.154*	0.243**	0.143*	0.240**	0.270**	—			
9. Centilmenlik	0.026	0.039	0.041	0.183**	-0.029	0.024	-0.018	-0.062	—		
10. Vicdanlılık	0.147*	0.243**	0.101	0.204**	0.033	0.082	0.173*	0.401**	0.093	—	
11. Sivil Erdem	0.269**	0.253**	0.224**	0.254**	0.237**	0.301**	0.236**	0.314**	-0.215*	0.371**	—

\* 0.05 anlam düzeyi

\*\* 0.01 anlam düzeyi

Tablo incelendiğinde, Bireysel Özerklik ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p < 0.01$ ;  $r = 0.732$ ), Örgütsel Destek ve Bireysel Özerklik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p < 0.01$ ;  $r = 0.677$ ), Örgütsel Destek ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p < 0.01$ ;  $r = 0.671$ ), Bireysel Özerklik ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p < 0.01$ ;  $r = 0.647$ ), Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p < 0.01$ ;  $r = 0.683$ ), Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü yüksek ilişki

( $p<0.01$ ;  $r=0.702$ ), Örgütsel Adalet ve Bireysel Özerklik pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.715$ ), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.673$ ), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.732$ ), Örgütsel Adalet ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.645$ ), Çatışmada Hoşgörü ve Bireysel Özerklik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.682$ ), Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.617$ ), Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.671$ ), Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.562$ ), Çatışmada Hoşgörü ve Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.661$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Bireysel Özerklik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.758$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.746$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.752$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.663$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.742$ ), Risk Üstlenmeye Teşvik ve Çatışmada Hoşgörü arasında pozitif yönlü yüksek ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.753$ ), Yardımlaşma ve Bireysel Özerklik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.269$ ), Yardımlaşma ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.395$ ), Yardımlaşma ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.05$ ;  $r=0.154$ ), Yardımlaşma ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.243$ ), Yardımlaşma ve Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.05$ ;  $r=0.143$ ), Yardımlaşma ve Çatışmada Hoşgörü arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.240$ ), Yardımlaşma ve Çatışmada Hoşgörü arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.270$ ), Centilmenlik ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.183$ ), Vicdanlılık ve Bireysel Özerklik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.05$ ;  $r=0.147$ ), Vicdanlılık ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.243$ ), Vicdanlılık ve Örgütsel Kimlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.204$ ), Vicdanlılık ve Risk Üstlenmeye Teşvik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.05$ ;  $r=0.173$ ), Vicdanlılık ve Yardımlaşma arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.401$ ), Sivil Erdem ve Bireysel

Özerklik arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.269$ ), Sivil Erdem ve Örgütsel Yapı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.253$ ), Sivil Erdem ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.224$ ), Sivil Erdem ve Örgütsel Destek arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.254$ ), Sivil Erdem ve Örgütsel Adalet arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.237$ ), Sivil Erdem ve Çatışmada Hoşgörü arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.301$ ), Sivil Erdem ve Risk Üstlenmeye Teşvik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.236$ ), Sivil Erdem ve Yardımlaşma arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.314$ ), Sivil Erdem ve Yardımlaşma arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.314$ ), Sivil Erdem ve Centilmenlik arasında negatif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.05$ ;  $r=-0.215$ ), Sivil Erdem ve Vicdanlılık arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ( $p<0.01$ ;  $r=0.371$ ) bulunmuştur.



## 10 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüt kültürünün özel ve devlet hastanelerinde görev yapmakta olan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisi incelenmiştir. Bu amaçla Bingöl ilinde bulunan özel ve devlet hastanelerinde görev yapmakta olan 205 hemşireden elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Ankete katılan 205 kişiden 141'i 20-29 yaş grubuna, 48'i 30-40 yaş grubuna, 16'sı ise 40 + yaş grubuna girmektedir. Ankete katılanların 150'si kadın iken 55'i erkektir. Ankete katılanların 102'si 0-5 yıl, 68'i 6-10 yıl, 35'i 11 + yıl süreli hizmete devam etmektedir. 172'si devlet hastanelerinde, 33'ü özel hastanede görev yapmaktadır. Ankete katılanların 4'ü ilköğretim, 73'ü lise, 128'i ise lisans ve üstü çalışanları temsil etmektedir.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeği, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeye teşvik alt boyutlarına göre yaş grupları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA ve Kruskal Wallist Testi sonucunda örgütsel adalet alt boyutuna göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ) 40 yaş ve üstündeki hemşirelerin örgütsel adalet skor ortalamaları 30-39 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, orta yaşlardan itibaren çalışanlar, yıllar ilerledikçe örgütsel adalet algılarını artırmaktadır. Böylelikle yaşıyla doğru orantılı olarak olgunluk seviyesi artan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve örgüt yararına davranışlarda bulunma eğilimi gönüllü olarak artmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına göre yaş grupları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis Test sonucunda yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeği, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeye

teşvik alt boyutlarına göre cinsiyet açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Independent T-Test ve Mann-Whitney U Testi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin hiçbir alt boyutuna göre cinsiyet açısından anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına göre cinsiyet açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Test sonucunda cinsiyet açısından anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeği, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeye teşvik alt boyutlarına göre iş tecrübesi açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis Testi sonucunda iş tecrübesi açısından anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına göre iş tecrübesi açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda centilmenlik alt boyutuna göre iş tecrübesi açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ) Çalışma süresi 0-5 yıl ve 11 yıl ve üstü olan hemşirelerin skor ortalamaları 6-10 yıldır çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, mesleğinin başlarında ve mesleğinin sonlarına yaklaşan hemşireler işine daha sıkı bağlanmaktadır. Mesleğe başlama heyecanı ve meslekten edinilen tecrübenin sonucu olarak hemşirelerin hastaneye daha çok sahip çıktıkları ve yürütülen faaliyetlerden daha az şikâyetçi oldukları gözlenmiştir. Böylelikle hemşireler hastane ortamının olumsuz yönlerini değil daha çok olumlu yönlerini vurgulamaktadırlar.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeği, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeye teşvik alt boyutlarına göre eğitim durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA ve Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel adalet alt boyutuna göre eğitim durumları açısından anlamlı fark bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ) Lise mezunu hemşirelerin örgütsel adalet skor



ortalamaları lisans ve üstü mezunlarına göre istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, lise mezunu hemşireler lisans ve üstü mezunlarına göre hastanenin çalışan personeli ödüllendirmede yeterince adil davrandığını düşünmektedirler. Çalışanların olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi konusunda adaletli davranıldığını belirtmişlerdir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına göre eğitim durumları açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ve yardımlaşma skor ortalamalarında anlamlı fark bulunmuştur. ( $p < 0,05$ ) Lise ve lisans ve üstü mezunu hemşirelerin yardımlaşma skor ortalamaları ilköğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Lisans ve üstü mezunu hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı skor ortalamaları ilköğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde daha yüksektir. Buradan şu sonucu çıkarabiliriz, eğitim seviyesi artan hemşirelerin görev tanımlarında bulunmasa da kendi istekleriyle örgüt bünyesinde alınan kararları destekleme, yardımlaşma ve örgüt içinde gördüğü bir problemi çözme gayreti gösterme gibi örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının da arttığını görmekteyiz.

Çalışanların örgüt kültürü ölçeği, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeye teşvik alt boyutlarına göre çalıştığı sektör açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Independent T-Test ve Mann-Whitney U Testi sonucunda çalıştığı sektör açısından anlamlı bir fark yoktur.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem alt boyutlarına göre çalıştığı sektör açısından farklılaşma olup olmadığını test etmek için yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda çalıştığı sektör açısından anlamlı bir fark yoktur.

## **10.1 Öneriler**

Araştırma özel ve kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerinde yapılmıştır. Konu üzerinde çalışma yürütmek isteyenler uygulamayı doktorlar ya da daha genel olarak sağlık çalışanlarının tamamı üzerinde yapabilirler.

Farklı seviyedeki her bir çalışanın aralarındaki anket sonuçlarının farklılıkları incelenebilir.

Hastanelerde görev yapan hemşirelerin verimliliğini ve üretkenliğini artırmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin hastane yönetimi desteğiyle geliştirilmesinde fayda görülmektedir. Özellikle bu destek, mesleğine yeni başlayan hemşireler üzerinde yoğunlaşmalıdır.



## KAYNAKLAR

- Ackfeldt, A.L. ve Coote, L.V.** (2005). "A Study of Organizational Citizenship Behaviors In A Retail Setting", *Journal of Business Research*, 58, p.p.151-159.
- Akgemci, T. ve Koçyiğit, N.** (2013). "İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Hümanitas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s.s.17-32.
- Aliyev, R.** (2010). "Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma" (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Alp, A.G.** (2015). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altay, A.** (2015). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arlı, D.** (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Atalay, C. G.** (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G.** (2009), *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar*, Üçüncü Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Atan, Ş.** (2010). "Kamu Hastanelerinde Çalışmakta Olan Doktor ve Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Gösterdikleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, A.** (2015). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşler", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, s.s.191-206.
- Aydın, Y.** (2015). "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Yolu: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aydınlı, İ.** (2003). "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), s.s.79-99.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç.** (2004). *Örgüt Kültürü*, Birinci Baskı, Alfa Akademi Yayınları, İstanbul.
- Baş, G. ve Şentürk, C.** (2011). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), s.s.29-62.

- Başa, Ş.** (2011). “Kosova/Prizen’deki Okullarda Örgüt Kültürü Algılaması”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bedük, A. ve Ertürk, E.** (2010). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, İşletme Bilimleri Dergisi, 3(1), s.s.1-19.
- Bozoğlu, G.** (2011). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M.** (2012). Örgütsel Davranış, İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, İstanbul.
- Cingi, A.** (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M.** (2008). “Anadolu Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Öğretmenlik Tutumları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Fatih İlçesi Örneği”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, A.** (2016). “Ahlak ve Kültür Üzerine Bir Değerlendirme”, Kırklareli Üniversitesi, 6(1), s.s.66-78.
- Çıpa, D.** (2014). “Örgüt Kültürü ve Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Performansına Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Yapılan Deneysel Bir Çalışma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dalgın, T. ve Taslak, S.** (2016). “Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), s.s.359-393.
- Dash, S. ve Pradhan, R.K.** (2014). “Determinants ve Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations”, International Journal of Business and Management Invention, 3(1), p.p.17-27.
- Değerli, A.** (2010). “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Demir, E.** (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N.** (2005). “Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Develi, A.** (2015). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Dinçer, K. M. ve Öksüz, B.** (2011). “Hizmetkar Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek”, Erciyes İletişim Dergisi, 2(2), s.s.2-18.
- Doğan, B.** (2012). Örgüt Kültürü, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Doğan, E.** (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Birinci Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Dönmez, B.** (2009). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Efeoğlu, İ. E., İplik, E. ve İplik, F. N. ve** (2014). “Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(12), s.s.109-122.
- Elanain, H.A.** (2007). “Relationship Between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?”, *International Review of Business Research Papers*, 3(4), p.p.31-43.
- Erdal, M.** (2010). “Kooperatif İşletmelerde Örgüt Kültürü; Kooperatif ve Özel Sektör İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Karşılaştırmalı Analizi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A.** (2013). “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), s.s.17-36.
- Eren, E.** (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, On İkinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkmen, T.** (2010). *Örgüt Kültürü*, Birinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkunt, G.** (2015). “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Fidan, M.** (2011). “Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Gilik, A.** (2015). “Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Gönen, Z.** (2012). “Örgüt Kültürünün EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gümüş, A.** (2011), “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Yönetime Katılma Düzeyleri İle Örgüt Kültürü İlişkisinin İncelenmesi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gün, G. ve Derin, N.** (2017). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(25), s.s.350-389.
- Güneş, H.** (2011). “Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S.** (2012). *Örgütsel Davranış*, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S.** (2014). *Davranış Bilimleri*, Sekizinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Gürbüz, E.** (2014). “Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsan, E.** (2008). “Çok Uluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Güven, B. ve Gürsoy, A.** (2014). “A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors”, *Beykent University Journal of Social Sciences*, 7(1), p.p.92-110.
- Işık, R.** (2014). “Örgüt Kültürü, Fonksiyonları ve Unsurları ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İçerli, L. ve Yıldırım, M. H.** (2012). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s.s.167-176.
- İplik, F.N.** (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, s.s.107-118.
- İplik, F.N.** (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Akademisyen Kitapevi, Ankara.
- İra, N. ve Şahin, S.** (2011). “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), s.s.1-14.
- Karaman, A. ve Aylan, S.** (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), s.s.35-48.
- Kaya, Ö.Y.** (2015). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Keleş, Y. ve Pelit, E.** (2009). “Otel İşletmesi İş görenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), s.s.24-45.
- Keskin, B.** (2014). “Kilman ve Quinn & Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keskin, Z.** (2015). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Öğretim Üyelerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme Yöneticiliği*, On Altıncı Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N.** (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20, s.s.1-19.
- Kuşçu, A.** (2014). “Örgütsel İletişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisinin İncelenmesi Alışveriş Merkezlerinde Çalışan Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Gaziantep.
- Kutunis, R. Ö.** (2010). *Örgüt Kültürü*, Birinci Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Leblebici, E.** (2016). “Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerinde Örgütsel İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Lo, M.C. ve Ramayah, T.** (2009). "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior In A Multicultural Society: The Case of Malaysia", *International Business Research*, 2(1), p.p.48-55.
- Oğulluk, H.** (2010). "Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Tokat İli Örneği)", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Oğuz, E.S.** (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), s.s.123-139.
- Ölçüm, M.** (1996). "Örgüt Kültürü", *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8, s.s.179-194.
- Önal, H.** (2012). "İlköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Bürokrasi Arasındaki İlişki", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R.** (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), s.s.255-269.
- Örs, N.** (2010). "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, B.** (2011). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özcan, G. T.** (2015). "Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdevecioğlu, M.** (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, s.s.117-135.
- Özgüner, M.** (2011). "Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yozgat.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*, Altıncı Baskı, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Polat, S.** (2009). "Organizational Citizenship Behavior Display Levels of The School Administrators", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, World Conference on Educational Science, p.p.1591-1596.
- Pulat, İ.** (2010). "Denizli ilköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A.** (2013). (2013). *Örgütsel Davranış*, İnci Erdem (çev. ed.), On Dördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V.** (2016). *Örgütsel Davranış*, Altıncı Baskı, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Saçılık, T.** (2014). "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Serinkan, E. ve Erdiş, Y. Ü.** (2014). Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Sezgin, F.** (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), s.s.317-339.
- Sezgin, M. ve Bulut, B.** (2013). “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), s.s.182-194.
- Sığrı Ü. ve Tıgılı M.** (2006). “Hofstede'nin ‘Belirsizlikten Kaçınma’ Kültürel Boyutunun Yönetimsel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi” Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(1), s.s.327-342.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S.** (2015). Örgütsel Davranış, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Singh, A.K. ve Singh, A.P.** (2009). “Does Personality Predict Organizational Citizenship Behavior Among Managerial Personnel”, Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 35(2), p.p.291-298.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P.** (1983). “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, Journal of Applied Psychology, 68(4), p.p.653-663.
- Sökmen, A.** (2013). Örgütsel Davranış, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sune, A.** (2016). “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Süzer, E.** (2010). “Genel Lise, Anadolu Lisesi ve Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü (Balıkesir İli Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Şahal, S.** (2015). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, A.** (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, 159, s.s.21-35.
- Şanal, M.** (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 529-538.
- Şimşek, A.** (2014). “Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Yönetimi Algısı”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Şirin, Ö. N.** (2015). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Kırıkkale Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şişman, M.** (2014). Örgütler ve Kültürler, İkinci Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıoğen, Z.** (2013), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü İle İlişkisi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Tezer, A.** (2015). “İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Motivasyonları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tokat, S.** (2013). “Örgüt Kültürü ve Eğitim-Öğretim Ortamlarının Fiziksel-Mekansal Koşulları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.



- Tuygun, D.** (2009). “Kültür Üretim Sistemi ve Kültür Göstergeleri İle Reklamların Anlamlandırılması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk, S.** (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, İkinci Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Ulutürk, Ş.** (2016). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uslu, A.** (2010). “Öğretim Elemanları Algılarına Göre Örgüt Kültürü: (Ege Üniversitesi Örneği)”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Varoğlu, A.** (2013). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Birinci Baskı, Ankara.
- Vural, Z. B. A.** (2010). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, Üçüncü Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Vural, Z. ve Coşkun, G.** (2007). Örgüt Kültürü, Birinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Yeke, S.** (2015). “Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşil, S.** (2013). “Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44), s.s.53-81.
- Yılmaz, K.** (2009). “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Educational Administration: Theory and Practice, 15(59), s.s.471-490.
- Yılmaz, P.** (2010). “Örgüt Kültürü ve Finans Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yücel, C. ve Samancı, G.** (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), s.s.113-132.
- Yüksel, M.** (2015). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.



## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Örneği**

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, “örgüt kültürünün özel ve devlet hastanelerinde görev yapan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisini” saptamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketteki soruları doldururken lütfen çalıştığınız hastaneyi dikkate alarak formu doldurunuz.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gruplandırılarak değerlendirilecektir. Bu nedenle anketi dolduranın ismini veya hüviyetini belirtmesine gerek yoktur. Lütfen en doğru cevabı vermeye çalışınız.

Bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak maksadıyla, kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkürlerimi sunuyorum.

### **DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

Yaşınız	20-29 ( )	30-40 ( )	40 ve yukarısı ( )
Cinsiyetiniz	Bayan ( )	Erkek ( )	
Örgütte Çalışma Süreniz	0-5 yıl ( )	6-10 yıl ( )	11 yıl ve yukarısı ( )
Öğrenim Durumunuz	İlköğretim ( )	Lise ( )	Lisans ve üstü ( )
Örgütünüz Hangi Sektörde	Özel ( )	Devlet ( )	

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

S. No.		Katılma Dereceleri				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Hastanemizde, ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara hastanemizde çalışmalarını tavsiye ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için hastanem destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, hastanem maddi ve manevi olarak yanımda olur.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>6.</b>	Hastanemi tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>7.</b>	Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>8.</b>	Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>9.</b>	Hastanemizde davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>10.</b>	Hastanemizle ilgili kararların alınma aşamasında, herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>11.</b>	İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>12.</b>	Dışarıda kendimi tanıtırken hastanemden de gururla bahsederim.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>13.</b>	Hastanemizde çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>14.</b>	Hastanemizde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

15.	Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Hastanemizde çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Hastanemizde çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Dışarıda hastanemiz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Hastanemizde biz bilincinden	( )	( )	( )	( )	( )

	ziyade ben bilinci hâkimdir.					
23.	Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Hastanemizde kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Hastane de tesislerin kullanımı konusunda yöneticilerle işçiler arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır.(yemek salonu vb.)	( )	( )	( )	( )	( )

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

S. No.		Katılma Dereceleri				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İş yükü ağır olan hemşire arkadaşlarıma yardım ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Zamanım uygunsa, işine herhangi bir sebeple gelemeyen ya da geciken arkadaşımın yerine giderim.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Hemşire arkadaşlarımda sorunu olduğunda onlara yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Hastaneye yeni atanan ya da görevlendirilen hemşireler yardım istemeseler bile onlara yardımcı olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Hastanemle ilgili bir karar almadan önce bu kararın sonucundan etkilenecek arkadaşlarımda fikirlerini alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Hemşire arkadaşlarımda haklarını korumaya özen	( )	( )	( )	( )	( )



	gösteririm.					
7.	Hemşire arkadaşlarımla aramda çıkabilecek olası sorunlar için önceden önlemler alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	İsimle ilgili önemli bir adım atmadan önce yöneticilerimi mutlaka bilgilendiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Hastanede zamanımın çoğunu hastanedeki iş ve uygulamalardan şikayet ederek geçiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Hastanedeki küçük sorunları büyütebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Etrafımdakilere sürekli hemşireliği bırakmak istediğimi söylerim.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Hastanenin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	İşime zamanında gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Dinlenme aralarını asla uzatmam.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Dinlenme zamanı dışında işime ara vermem.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Kimse denetlemese bile hastane kurallarına, yönetmeliklerine ve işlem basamaklarına uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )

<b>17.</b>	Hastanedeki değişiklikleri izler, hemşire arkadaşlarımlın bu değişiklikleri kabul etmeleri için aktif rol alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>18.</b>	Hastanemizin imajını güçlendiren tüm etkinliklere gönüllü olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>19.</b>	Hastaneyi ilgilendiren tüm toplantılara katılarak tartışmalara aktif olarak katılırım.	( )	( )	( )	( )	( )
<b>20.</b>	Hastanede ki değişikliklere ayak uydurmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )

## Ek 2: Etik Kurul Onay Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/07/2017-5199



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu  
Bingöl İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

BİNGÖL İLİ KAMU HASTANELERİ BİRLİĞİ GENEL  
SEKRETERLİĞİ - BİNGÖL İLİ KHBGS İDARI HİZMETLER  
BAŞKANLIĞI



Sayı : 91896002-799  
Konu : Gökhan YILDIZ'ın Anket Talebi

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Personel Daire Başkanlığı

İlgi : 19/01/2017 tarihli ve 53439695-497 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınıza istinaden; Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetim Bilimi Tezli Yüksek Lisans öğrencilerinden Gökhan YILDIZ'ın Genel Sekreterliğimize bağlı Bingöl Devlet Hastanesi personellerine uygulamak üzere "Örgüt Kültürünün Özel ve Devlet Hastanelerinde görev yapan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi ve bir uygulama" adlı tez çalışma talebiniz tarafımızca uygun görülmüş olup; Anket tutanak Formu ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.  
Nedim HAŒT  
Genel Sekreter a.  
İdari Hizmetler Başkanı

EKLER:  
Anket Tutanak Formu(1 sayfa)

Bu Evrakin 5070 Sayılı Kanun  
Gereğince E-İMZA ile imzalandığı  
Tasdik Oluşur: 16.06.2017

Mühür İmza Kase

Ömer TUMEN  
İzmitli

Saray Mah.Seyran Sokak No:10 e-posta :bingol.khb@saglik.gov.tr  
www.bingol.khb.saglik.gov.tr

Faks No:

e-Posta:gulfidan.goztasi2@saglik.gov.tr İnt.Adresi: Ayrıntılı Bilgi İçin: G.GÖZTAŞI

Tlf: 0426 213 3969 Fax: 0 426 213 4777

Bilgi için:Gülfidan GÖZTAŞI

Unvan:EBE

Telefon No:

Evrakin elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 47f5c42e-4cc5-40e1-852f-b52b81cbbef3 kodu ile erişebilirsiniz.  
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



## ÖZGEÇMİŞ

24 Nisan 1991 Sivas doğumluyum. İlköğretimimi Yıldızeli Atatürk İlköğretim Okulu'nda tamamladım. Lise öğretimimi ise Sivas Kongre Lisesinde tamamladım. 2011 yılında Kara Kuvvetleri Astsubay Meslek Yüksek Okulu İşletme Yönetimi bölümünden mezun oldum daha sonra Anadolu Üniversitesi İşletme Yönetimi bölümünde lisans eğitimimi tamamladım ve 2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans eğitimine başladım. Şu anda ise Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda görev yapmaktayım.



