

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**KURUM İMAJININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ÇALIŞMA**

Burcu YİĞİT
14713005

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Turhan ERKMEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

KURUM İMAJININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ÇALIŞMA

Burcu YİĞİT
14713005

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr.Turhan ERKMEN

İSTANBUL
2019

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**KURUM İMAJININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR
ÇALIŞMA**

Burcu YİĞİT
14713005

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

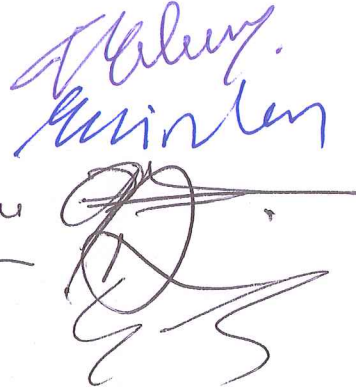
Tez Danışmanı: Doç.Dr. Turhan Erkmən

Jüri Üyeleri: Prof.Dr. Eşin Can

Prof.Dr. Güler İslamoğlu

Prof.Dr. Gökten Dündar

Doç.Dr. Emel Esen



İSTANBUL
2019

ÖZ

KURUM İMAJININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Burcu Yiğit
Temmuz, 2019

Bu çalışmanın amacı, kurum imajının örgütlerdeki gönüllülük esasına dayalı olan örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) rolünü tespit etmektir. Bu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak, İstanbul’da bir Eğitim Araştırma Hastanesi’ndeki 336 doktor üzerinde anket dağıtılarak uygulama yapılmıştır. Yapılan literatür araştırması doğrultusunda, bu değişkenlerin ayrı ayrı veya ikili kavramlar olarak ilişkisini ele alan çok sayıda araştırma mevcuttur. Ancak üç değişkenin bir arada ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Elde edilecek bulguların literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek çalışma yürütülmüştür.

Anket formu aracılığıyla toplanan veriler “SPSS 21.0” programında değerlendirilmiştir. Demografiklere ilişkin frekans dağılımları, değişkenlerin normalliklerine ilişkin testler, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde pearson korelasyon analizi ve düzenleyici (moderatör) rolün saptanmasında ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Anlamlılık en az $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın sonucunda, en güçlü ilişki kurum imajı ve örgüt kültürü arasında, en zayıf ilişki ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasında olmak üzere üç değişkenin ikili şekilde karşılaştırılmalarında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde örgüt kültürünün moderatör etkisi saptanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurum İmajı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE IMAGE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A STUDY IN HEALTH SECTOR

Burcu Yiğit
July, 2019

The aim of this study is to determine the moderating effect of organizational culture on the relationship between organizational citizenship behavior and corporate image. In order to achieve this aim, a study was conducted by distributing survey to 336 doctors in a Training and Research Hospital in Istanbul. In the context of the literature research, there are numerous studies that examine the relationship between each of the two variables separately. However, none of the three variables were studied together in a research model. It is believed that this study will contribute to the literature.

The collected data was evaluated with SPSS 21.0 program. Frequency distributions of demographic variables, normality tests of variables, descriptive statistics, factor analyses, pearson correlation analysis and the hierarchical regression analysis for testing the moderator role of the variable were calculated. The data were evaluated at $p < 0.05$ significance level.

As a result of this study, the strongest relationship was found between corporate image and organizational culture. The weakest relationship was found between organizational citizenship behavior and organizational culture. The moderator role of organizational culture was not determined through the effect of organizational citizenship behavior on corporate image.

Key Words: Corporate Image, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Culture

ÖN SÖZ

Doktora süreci boyunca bana destek olan, hocalığı ve insanlığı ile yanımda olan değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezimin şekillenmesi ve olgunlaşmasına katkıda bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Esin Can ve Prof. Dr. Güler İslamoğlu'na, yüksek lisans süreci itibariyle akademik yolumda benden desteklerini esirgemeyen hocalarım Doç. Dr. Emel Esen ve Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a ve diğer tüm işletme bölümü hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda ve bana destek canım annem, babam, canım kardeşime; aynı zamanda sevgileriyle her zaman yanımda olan anneannem ve rahmetli dedeme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, Temmuz, 2019

Burcu Yiğit

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	3
2.1. KURUM İMAJİ.....	3
2.1.1. Kurum İmajı Kavramının Tanımı.....	3
2.1.2. Kurum İmajı ile İlişkili Kavramlar.....	6
2.1.3 Kurum İmajı Türleri.....	11
2.1.4. Kurumsal İmaj.....	13
2.1.5. Güçlü ve Zayıf İmaj.....	15
2.1.6. Dış İmaj.....	16
2.1.7. İç İmaj	17
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI.....	18
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı.....	18
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	22
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	28
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sınıflamaları.....	33

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkilendirilen Kavramlar.....	36
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	43
2.3.1. Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı	43
2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	45
2.3.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırılması.....	46
2.3.3.1. Baskın-Alt Kültür.....	46
2.3.3.2. Güçlü-Zayıf Kültür.....	47
2.3.4. Örgüt Kültürü Öğeleri.....	48
2.3.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar	50
2.3.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Örgütsel Çıktılar.....	55
2.3.7. Kavramlar Arası Çalışmalara İlişkin Araştırma Sonuçları.....	60
3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	63
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	63
3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	64
3.4. Veri Toplama Araçları.....	65
3.5. Araştırmada Kullanılan Anketlere İlişkin Pilot Çalışma Süreci.....	65
3.6. Veri Analiz Teknikleri.....	67
3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	67
4. BULGULAR.....	69
4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları.....	69
4.2. Değişkenlerin Normalliklerine İlişkin Testler	71
4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
4.4. Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	72
4.4.1. Kurum İmajı İle İlgili Faktör Analizi Bulguları	73
4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Faktör Analizi Bulguları	74
4.4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Güvenilirlik Analizi	76

4.5. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleri İle İlişkisine Yönelik Bulgular.....	76
4.6. Örgüt Kültürünün Kurum İmajı ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Düzenleyici Rolü.....	77
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	108



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Dağılımları.....	69
Tablo 2: Meslek Özelliklerinin Dağılımları.....	70
Tablo 3: Değişkenlerin Normalliklerine İlişkin Sonuçları.....	71
Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
Tablo 5: Kurum İmajı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 7: Ölçekler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler arası Korelasyon.....	76
Tablo 8: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Değişken Olarak Rolü.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Schein’ın Soğan Halkası Modeli (An “Onion Model” Example of Organizational Culture).....	54
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	64
Şekil 3: Düzenleyici Etki Gösterimi.....	77
Şekil 4: Araştırma Modeline Yönelik Düzenleyici Etki Gösterimi.....	78

KISALTMALAR LİSTESİ

Kİ: Kurum İmajı

ÖK: Örgüt Kültürü

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

KİÖ: Kurum İmajı Ölçeği

ÖKÖ: Örgüt Kültürü Ölçeği

ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

1. GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamının hakim olduğu günümüz iş dünyasında işletmelerin başarısını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri olan kurum imajı sıklıkla üzerinde durulan, kurumlara değer katan ve pek çok bilimsel çalışmaya konu teşkil eden kavramlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler faaliyetlerine en iyi şekilde devam edebilmek için hem çalışanlarına hem de diğer tüm paydaşlarına olumlu ve iyi bir imaj sergilemek isterler. Kurum imajını, örgüte ilişkin akıllarda kalan tüm izlenimler, akıllarda kalan resim ve örgütün dışarıdan nasıl algılandığı oluşturmaktadır. Bir örgüt ne kadar güçlü ve olumlu bir imaja sahip ise, o ölçüde başarılı ve verimli olma şansı olduğu düşünülebilir. Örgütsel başarıyı sağlayabilmek adına kurum imajının yönetilmesine önem verilmelidir.

İşletmelerin başarısını etkileyen faktörlerden bir diğeri ise, literatürde imaj kavramı ile ilişkili olduğu kabul edilen kavramlardan biri olan örgütsel vatandaşlık davranışıdır. 1980’li yıllardan günümüze kadar gelen ve günümüz örgütsel davranış alanında önemli bir kavram olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların yazılı iş tanımlarının dışında, rollerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergilemesidir. Hızla artan rekabet koşulları ve globalleşme ile birlikte, çalışanların sergilemesi gereken rol davranışlarının yanı sıra, örgütün başarısına değer katacak ekstra rol davranışlarına da eğilim göstermeleri beklenmektedir. Söz konusu çalışmanın uygulama alanı olan yoğun emeğe dayalı sağlık sektöründe, doktorların meslekleri gereği zaman zaman daha fazla fedakarlık davranışında bulunmaları gerekebilmektedir. Yapılan bu fedakarlık davranışları sayesinde hem örgütsel başarı hem de daha huzurlu bir hastane ortamı sağlanabilecektir.

Bu tez çalışmasında ele alınan diğer bir konu ise, bir örgütte paylaşılan değerler, varsayımlar, inançlar bütünü anlamına gelen örgüt kültürü kavramıdır. Bir örgüt içerisindeki pek çok davranışın örgüt kültürüne bağlı olarak şekillendiği bilinmektedir. Bir örgütte çalışanlar örgütün ortak amaçları ve değerlerini ne kadar çok benimser ve bu değerlerle özdeşleşirler ise, o ölçüde güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkacaktır. Güçlü bir örgüt kültürünün hakim olması sonucunda da örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisini belirlemek ve sonuçlara yönelik öneriler sunmak bu tezin temel amacını oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle, olumlu bir kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmasında güçlü bir örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olup olmadığı sorgulanmaktadır.

Doktorlar üzerinde yapılan bu araştırmada kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik tez çalışması İstanbul’da bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde anket uygulaması ile veri toplanarak gerçekleştirilmiştir.

Beş bölümden oluşan çalışmamızın ikinci bölümünde kurum imajı kavramına ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar, güçlü, zayıf, dış, iç imaj kavramları, kurum imajı ve türleri, kurumsal imaj ve kurum imajı ile ilişkili kavramlara değinilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlar, teoriler, benzer kavramlarla ilişkisi, sınıflamalar ve ilişkilendirildiğı kavramlar üzerinde durulmuştur. Yine aynı bölümün devamında çalışmanın bir diğerk değişkeni olan örgüt kültürü kavramı ile ilgili tanımlar, özellikler, literatürdeki sınıflandırmalar, model ve yaklaşımlar ve örgütsel çıktılarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde yapılan alan araştırması ve bunun metodolojik yapısına yer verilmiş ve dördüncü bölümde elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise çalışma sonuçları tartışılmıştır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışmanın literatür taramasında kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar ve kavramsal açıklamalara yer verilecektir. Bununla birlikte araştırma modelini açıklayıcı yönde kavramlar arası ilişkilere ve düzenleyici role ilişkin teorik tartışmalar yapılacaktır.

2.1. KURUM İMAJI

Yıllardır çokça üzerinde durulan, pek çok bilimsel çalışmada ele alınan kavramlardan biri kurum imajı olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi ya da kötü her kurumun dışarıdan algılanan, kişiler üzerinde izlenim bırakan bir imajı bulunmaktadır. Artan rekabet ortamında, güçlü bir imaja sahip olmak günümüz iş dünyasında giderek önem kazanmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, kurum imajının farklı tanımları yapılan bir kavram olduğu görülmektedir.

2.1.1 Kurum İmajı Kavramının Tanımı

Kavramın geçmişine bakıldığında, ilk olarak 60'lı yıllarda W.P. Marguiles tarafından literatüre kazandırıldığı bilinmektedir. 70'li yıllardan sonra ise, kavrama olan ilgi giderek artmıştır¹. Kavramın kökeni Fransızca “image” sözcüğüne dayanmaktadır². Kurum imajı pazarlama, reklamcılık ve halkla ilişkiler alanlarına yakın olan bir kavramdır³. Yukarıda da belirtildiği gibi, kurum imajı pek çok disiplinde çalışılan bir kavramdır. Her örgütün bir ulaşmak istediği, bir de gerçekte diğer kişiler tarafından algılanan imajı bulunmaktadır⁴. Yaratılan kurum imajının uzun vadede başarılı olması önemlidir. İmaj güçlü, zayıf, belirsiz, pozitif ve negatif olabilmektedir. İmajın oluşumu da örgütsel, sosyal ve kişisel faktörleri barındıran karmaşık bir süreçtir⁵. Karmaşık olmasının yanı sıra, aynı zamanda

¹ Mine Şenel, Bilgin Şenel, Nazlı Ateş, Gülten Gümüştekin, “Kurum İmajı Analizi: Bir Üretim İşletmesi Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.34 (2012):46.

² Gamze Bayın, Ömer Rıfkı Önder, “Sağlık Kurumlarında İmaj Üzerine Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.11, s.27 (2014):142.

³ Allan Easton, “Corporate Style Versus Corporate Image”, **Journal of Marketing Research**, c.3, (1966):168.

⁴ Soner Polat, “Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel İmaj Algıları ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki Düzeyi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, c.11, s.1 (2011):249.

⁵ Shery L. Williams, Mary Anne Moffitt (1992), “Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personel, Organizational and Environmental Audience Factors”, **Journal of Public Relations Research**, c.9, s.4 (1997):241.

dinamiktir⁶. Buradan hareketle, zaman içerisinde değişebilen, dinamik ve kompleks bir olgu olduğu sonucuna varılabilir. İyi bir imaja sahip olmak, örgütler için önemli bir değerdir. Yapılan pek çok araştırmada da, pozitif imajın örgütlere fayda sağladığı ortaya konmuştur⁷. Örgüte katkı sağlama ve örgütsel başarı için imaj olmazsa olmazdır.

Hatch ve Schultz kurum imajını, organizasyon üyelerinin veya diğer kişilerin örgütü nasıl gördüğü ve algıladığı⁸; Lemmick vd., farklı kişiler tarafından algılanan ve deneyimlenen örgütün imajı⁹; Abratt ise, bir işletme ile ilgili kişilerin zihnindeki duygular ve inançlar olarak tanımlamaktadır¹⁰. Ve son olarak Howard, işletmeyi oluşturan görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsadığından bahsetmiştir¹¹.

Bir başka tanıma göre ise kurum imajı, kişilerin işletme ile ilgili algıları, çıkarımları ve inançlarıdır¹². Kişilerin örgütler hakkındaki deneyimlerinin, etkilerin, inançların, hislerin ve bilgilerin toplamıdır¹³. En genel ifadeyle, kişilerin örgüte ilişkin zihinlerindeki resimdir¹⁴. Bir başka deyişle, farklı çalışma alanlarından olan kişilerin işletme ile ilgili kapsamlı algısıdır¹⁵. Bunların yanı sıra kurum imajı iç ve dış müşteriler arasında köprü görevi kurmaktadır¹⁶. Kişilerin algıladıkları görüntü ya da resim aynı zamanda iş seçimi kararında da etkili olmaktadır¹⁷. Kişi ya da grupların aklında kalan resmin imaj olduğu göz önünde bulundurulur ise, kişilerde oluşan algı iş başvurusu aşamasında ve örgüt ile ilgili karar alma konusunda kişilere yol gösterici nitelikte olacaktır.

Kurum imajı,¹⁸

- İşletmenin uzun dönemli hedefleri ve yöneticiler arasında bağ kurar.

⁶ Gaston LeBlanc, Nha Nguyen, "Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms. An Empirical Study in Financial Institutions", **International Journal of Service Industry Management**, c.7, s.2 (1996):46.

⁷ Jos Lemmick, Annelien Schuijf, Sandra Streukens, "The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions", **Journal of Economic Psychology**, c.24 (2003):3.

⁸ Mary Jo Hatch, Majken Schultz, "The Dynamics of Organizational Identity", **Human Relations**, c.55, s.8 (2002):995.

⁹ Lemmick, Schuijf, Streukens, **age**, 4.

¹⁰ Patricia Martinez Garcia de Leaniz, Ignacio Rodriguez del Bosque Rodriguez, "Corporate Image and Reputation as Drivers of Customer Loyalty", **Corporate Reputation Review**, c.19, s.2 (2016):168.

¹¹ Şenel, Şenel, Ateş, Gümüştakin, **age**, 47.

¹² Rita Martenson, "Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty A Study of the Store As A Brand, Store Brands and Manufacturer Brands", **International Journal of Retail & Distribution Management**, c.35, s.7 (2007):546.

¹³ Carlos Flaviano, Eduardo Torres, Miguel Guinaliu, "Corporate image measurement A Further Problem for the Tangibilization of Internet Banking Services", **The International Journal of Bank Marketing**, c.22, s.55 (2004):367.

¹⁴ Edmund R. Gray, John M.T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, c.31, s.5 (1998):697.

¹⁵ A. Adenike, Osibanjo A. Omotayo Abidoun, Abolaji Joachim, and E.E. Oni-Ojo, "Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability", **Journal of South African Business Research**, c.2015 (2015):2.

¹⁶ Celal Teyyar Uğurlu, Neslihan Ceylan, "Öğretmenlerin Okullarına İlişkin Örgütsel İmaj Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.32, s.3 (2013):306.

¹⁷ Robert D. Gatewood, Mary A. Gowan, Gary J. Lautenschlager, "Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions", **Academy of Management Journal**, c.36, s.2 (1993):415.

¹⁸ Şenel, Şenel, Ateş, Gümüştakin, **age**, 47.

- İşletmenin hedeflerine erişmesi için kolaylık sağlar.
- Rekabet üstünlüğü sağlar.
- İşletmenin içi ve dışındaki iletişimi kuvvetlendirir.
- Müşteri memnuniyet ve bağlılığını artırır.
- İşletmeye duyulan güveni olumlu yönde etkiler.
- Örgüt kültürüne destek olur¹⁹.
- İşletmenin misyonunun daha iyi anlaşılması ve vizyona daha rahat ulaşılmasını sağlar.

Kurum imajının yaratılması, zor, uzun zaman alan, bilgi ve deneyime bağlı bir süreç olarak bilinmektedir²⁰. Güçlü ve olumlu bir kurum imajı yaratmak için öncelikle gerekli alt yapının sağlanması, dış ve iç imajın oluşması gerekmektedir²¹. Gerekli alt yapı oluşturulduktan sonra, dış ve iç imaj oluşur. Dış imaj, kurumun dışındakilerin kurumu nasıl gördüklerini yansıtır iken; iç imaj ise kurumun çalışanlar üzerinde bıraktığı etkidir²². Dış imaj, örgüt dışındaki kişi ya da grupların algıladıkları, örgüt ile ilgili fikir ve görüşleridir. İç imaj, çalışanların işletmeye bağlılık ve sadakatlerini göstermektedir. Vizyonun çalışanlara iletilmesi ve benimsetilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, ilerlemelerinin sağlanması, müşteri tatmini ve memnuniyetinin sağlanmasıdır²³.

İmaj, kurumlara değer katan bir kavramdır. Kişilerin imaj algıları da zaman içerisinde değişebilmektedir²⁴. Kişilerin ya da grupların örgüt ile ilgili fikir ve görüşleri zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Başlangıçta oluşan imaj algısını değiştirmek ve akıllarda güçlü ve olumlu bir izlenim bırakmak için de işletmelere önemli görevler düşmektedir.

Kurum imajının önem kazanması ile birlikte, hastaneler hizmet ve imajlarını iyileştirmek için çaba göstermektedirler²⁵. Literatürde hastane imajının kesin ve mutlak olmadığını savunanlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, imajın rekabet eden hastaneler ile kıyaslanabilir olduğu varsayılmaktadır. Hastalar geldikleri an itibariyle, tedavi süreçlerinde ve ayrılacakları ana kadar hastane imajını gözlemlemektedirler. İyi algılanan hastane imajı, rekabet avantajının temel kaynağıdır²⁶. Gelen hastaların da iyi birer

¹⁹ Mehmet Tıgılı, “Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Anatoloji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi’nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c.18, s.3 (2003):247.

²⁰ Ferkal Örs, “Meslek Yüksek Okullarının Toplumsal İşlevi: Bir Meslek Yüksek Okulunun Kurumsal İmaj Araştırması”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.10 (2004):70.

²¹ Oya İnci Bolat, Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.11, s.19 (2008):107-116.

²² Gülçin Şişli, Sevinç Köse, “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.41 (2013):169.

²³ Şule Çerik, Turhan Erkmen, “Kurum İmajını Etkileyen Faktörlerin Algılanması ve Bu Algılamaların Beklentilerle Karşılaştırılması: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.3, s.6 (2006):4.

²⁴ Soner Taslak, Mahmut Akın, “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.19, s.1 (2005):267.

²⁵ Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, “Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c.13, s.2 (2010):166.

²⁶ Obamiro John Kolade, Ogunnaike Olaleke Oluseye, Osibanjo Omotayo A., “Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance”, **Journal of Competitiveness**, c.6, s.1 (2014):39.

gözlemci olacağını varsayar isek, hastanelerin hizmet ve kalitede iyileştirme ve geliştirme sağlaması gereklilik haline gelmektedir.

Örgütün imajını korumak ve devamlılığını sağlamak için olumlu bir kültür gereklidir. Buradan hareketle, kültürün imaja göre şekillenebileceği yorumu yapılabilir²⁷. Son olarak olumlu bir imaj, işletmelere rekabet avantajı sağlar, müşteri, çeker. Örgütler olumlu bir imaj oluşturabilmek için çaba, zaman ve kaynak harcarlar. Bu da örgütün başarısına katkı sağlamaktadır²⁸.

Kurum imajı, işletme ile ilişkilendirilen grupların algılamalarının sonucunda oluşan olumlu ya da olumsuz düşüncelerdir²⁹. Kısacası bir kurumun dışardan nasıl algılandığı, kişilerin kafasında oluşan resimdir. Kişiler ya da grupların dışardan görüşü olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Olumlu, olumsuz, iyi ya da kötü düşüncelerin tamamı bize imaj hakkında fikir verir.

Algılanan kurum imajının pozitif olması, örgütün kalitesini, itibarını, bütünlüğünü, orijinalliğini de olumlu yönde etkilemektedir³⁰. İç ve dış algılara bağlıdır. Hem dış paydaşların hem de çalışanların algılarından etkilenmektedir³¹. Kurum imajı, kurumun dışarıdan ve içeriden nasıl görüldüğü ile ilgilenir³². Bir kurumun imajı ya da kişilerin örgüt ile ilgili akıllarında kalan resim, hem çalışanlara yani iç müşterilerine hem de tüm paydaşlarına bağlı olmaktadır. Akıllarda oluşan resim ne kadar iyi ve pozitif ise, örgütsel hedef ve amaçlara erişebilmek o ölçüde kolay olacaktır. Günümüzde, iş dünyasındaki rekabete ayak uydurabilmek için, güçlü bir imaj algısı oluşturmak aslında bir seçim değil, zorunluluktur.

2.1.2. Kurum İmajı ile İlişkili Kavramlar

Kurum imajı kavramı ve imaj türlerinin açıklanmasının ardından kavram ile ilişkili olan kurum itibarı, kurum kimliği ve örgüt kültürü kavramlarına değinmek doğru olacaktır.

Kurum Kimliği

Kurum imajı ile ilişkili olan kavramlardan bir tanesi olan kurum kimliği, literatürde pazarlama, örgütsel çalışmalar, stratejik yönetim, sosyal ve örgütsel psikoloji gibi pek çok

²⁷ Fatih Bektaş, “Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneklerinde Nedensel Bir Araştırma”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, c.1 (2010):9.

²⁸ Yusuf Cerit, “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, c.47 (2006):345.

²⁹ Bolat, Bolat, **age**,109.

³⁰ Özcan Demirel, Serkan Dinçer, “**Eğitim Bilimlerinde Yenilikler ve Nitelik Arayışı**”, Pegem Akademi, 1. bs. (Ankara (2016) 54.Bölüm), 875.

³¹ Dursun Bingöl, İrge Şener, Emin Çevik, “The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence From A Pharmaceutical Company”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.99 (2013):224.

³² Ferit Küçük, M. Nedim Bayuk, “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”, **Journal of Yasar University**, c.2, s.7 (2007):802.

çalışma alanına konu olan disiplinler arası bir kavramdır³³. İşletmenin davranışlarının tutarlılığını gösteren ve birleştirici yapıya sahip bir kavramdır. Buna ek olarak, farklılaşma ve sürdürülebilirlik açısından da önemli olmaktadır³⁴. Kurumun karakterini ve kişiliğini yansıtan, iyi oluşturulan bir kurumsal kimlik rakiplerinden ayırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

Kurum kimliği, organizasyon üyelerinin kolektif anlayışı, kalıcı olan, diğer örgütlerden ayıran özellikleridir³⁵. Nasıl ki kişiler kendilerine özgü kimliklere sahip ise, kurum kimliği de örgüte özgüdür. Marwick ve Fill'e göre, bir örgütün nasıl tanındığı ve hatırlandığıdır³⁶. Yine Marwick ve Fill kimliği, örgütün farklı paydaşlarına kendisini takdim edişi (presentation) ve diğer örgütlerden ayıran özellikleri olarak tanımlarken³⁷; Wallyolins örgütün kim olduğu, ne ve nasıl yaptığı ile ilgilenmesi olarak tanımlamıştır³⁸. Fombrun'a göre ise, çalışanların ve yöneticilerin işletme ile ilgili ilişki içinde oldukları, prensipler, değerler toplamıdır³⁹.

Yine Fombrun kimliğin, itibarın omurgası gibi olduğunu savunmaktadır⁴⁰. Özetle, bir kurumun kişiliği ve diğerlerinden ayırt eden özelliği kurum kimliğidir. Bunun yanı sıra, müşterileri tarafından bilinen kurumun adı, logosu, ürün ve hizmet kalitesi, ücretleridir⁴¹. Kurum kimliğinin dışa yansıyan yüzü amblem, logo, kartvizit vb. unsurlardır⁴². Hastaneler açısından kurumsal kimlik ise, "müşteri beklentilerine direkt olarak odaklanan, farklılık yaratarak marka olma yönünde atılan adımlardır⁴³.

Bir örgütün kimliği, örgütün ne olduğu, ne ile ilgilendiği ile ilgilenmesine ek olarak, sağlanan ve sunulan ürün ve hizmetler, örgüt yapısı, coğrafi yayılım (spread) ve dahasını da içermektedir⁴⁴. Aynı zamanda bir örgütün geniş hedef kitleler gözündeki kişiliği ve ruhu olarak da bilinmektedir⁴⁵.

³³ Filip Lievens, Greet Van Hove, and Frederik Anseel, "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework", **British Journal of Management**, c.18 2007:46.

³⁴ Özer Silsüpür, "İstanbul Üniversitesi'nin İmajı: İstanbul'daki Devlet Üniversitelerinde Öğrenim Gören Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Konferansı, Trabzon** (2017):349.

³⁵ Dennis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley, "Organizational Identity, Image and Adaptive Instability", **Academy of Management Review**, c.25, s.1 (2000):64.

³⁶ Celal Teyyar Uğurlu, Cihat Arslan, "An Examination of Teacher's Organizational Identity and Their Level of Trust on School by Means of Some Variables", **Elementary Education Online**, c.14, s.1 (2015):73.

³⁷ Michael L. Barnett, John M. Jermier, Barbara A. Lafferty, "Corporate Reputation: Definitional Landscape", **Corporate Reputation Review**, c.9, s.1 (2006):28.

³⁸ Özer Silsüpür, "Üniversite Öğrencilerinin Gözünde İstanbul Üniversitesi'nin İmajı", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, c.1, s.3 (2015):265.

³⁹ Barnett, Jermier, Lafferty, **age**, 29.

⁴⁰ Gianfranco Walsh, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson & Sharon E. Beatty, "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", **British Journal of Management**, c.20, s.2 (2009):6. pp. 187-203. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x.

⁴¹ LeBlanc, Nguyen, **age**, 46.

⁴² Neslihan, Derin, Erkan T., Demirel, "Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği". **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 13(2) (2010):158.

⁴³ Derin, Demirel, **age**, 166.

⁴⁴ Abratt, **age**, 66.

⁴⁵ Abratt, **age**, 66.

İlgili literatür incelendiğinde, kurum kimliği ve kurum imajı kavramlarının birbirleri yerine kullanılan kavramlar olduğu söylenebilir. Farklı tanımlardan bahsedecek olursak; Abratt'a göre kurum imajı, müşterilerin akıllarında oluşan global izlenim ve imajın bir parçası iken; kurum kimliği işletme tarafından kontrol edilen ve algılanan fiziksel ve davranışsal göstergelerdir⁴⁶. Aradaki farka değinen bir başka isim Wei'e göre ise kurum imajı işletmeye karşı hissedarların izlenimleri iken; kurum kimliği işletmeyi, amaçlarını ve kültürünü tanımlayan gerçekler bütünüdür⁴⁷.

Kurumun renklerinden, logolarından, çalışanların davranışları ve kurumun iletişim biçimine kadar kurum kimliğini oluşturan tüm unsurlar kurumun paydaşlarının zihninde bir imaj oluşturmaktadır⁴⁸. Örgütün imajı ve kimliği bireylere rehberlik eder ve harekete geçirir⁴⁹.

Hem imaj hem de kimlik kavramları organizasyon üyelerinin davranış ve inançlarını anlamak adına önemli kavramlardır⁵⁰. Kısaca kurum kimliği kurumun kim olduğu ile ilgilendir. Organizasyondaki üyelerin davranışları da bu doğrultuda şekillenmektedir.

Kimlik, kültür ve imaj iç içe olan ve birbirlerini etkileyen kavramlardır. Kimlik, kültürün şekillenmesini sağlamaktadır. İmajı da aynı şekilde etkilemektedir. Kurum kimliğini, kurumun bireylerden ayrı olan kolektif kimliği olarak yorumlamak yerinde olacaktır. Dış çevresine iyi bir kurum kimliği oluşturan bir örgütün örgütsel başarısı artacaktır. Algılanan örgütsel kimlik ne kadar güçlü olur ise, kişinin örgüt ile özdeşleşme düzeyi de o kadar güçlü olmaktadır⁵¹. Aksi durumda, yani olumsuz imaj ve kimlik algılamalarının oluşmasında ise, işten ayrılma niyeti artacaktır. Bununla birlikte ise, çalışanların motivasyonu düşecek, iş ve hizmet kalitesinin azalması gibi örgüt içinde olumsuz sonuçlar da oluşacaktır⁵².

Son olarak, çalışmada kurum imajı ile ilişkili diğer bir kavram olan örgüt kültüründen bahsedilecektir.

Örgüt Kültürü

Kurum kültürü veya örgüt kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı kavramlarını içerisinde barındırmaktadır. En genel ifadeyle, örgüt kültürü, bir örgüttekilerin davranışlarına yön veren inançlar, normlar, değerler ve uygulamalar bütünüdür⁵³. Kurum kültürü, aynı

⁴⁶ Abratt, **age**, 66.

⁴⁷ Virvilaite, Daubaraite, **age**, 536.

⁴⁸ Derin, Demirel, **age**, 164.

⁴⁹ Dutton, Dukerich, **age**, 517.

⁵⁰ Eunju Rho, Taesik Yun, Kangbok Lee, "Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Non-profit Organizations", **Public Administration Review**, c.75, s.3 (2015):421.

⁵¹ Dutton, Dukerich, Haravail, **age**, 244.

⁵² Michael S. Cole, Heike, Bruch, "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relations To Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?", **Journal of Organizational Behavior**, c.27 (2006):591.

⁵³ Çerik, Erkmen, **age**, 6.

zamanda kurum imajının unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Kurumun faaliyetlerine devam edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için önemli rol oynamaktadır⁵⁴.

Örgütteki üyeler tarafından benimsenen güçlü örgüt kültürü, güçlü bir kurum imajı oluşmasında etkili olmaktadır⁵⁵. Böylelikle güçlü bir örgüt kültürü ve kurum imajı sayesinde örgütsel başarı ve devamlılık sağlanacaktır. Tüm çalışanların ortak paydaşları ve değerlerini benimsediği güçlü bir kültür, güçlü bir kurum imajının oluşturulmasına destek olacaktır⁵⁶. Kendine özgü kültür oluşturamayan işletmelerin diğer kişilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturmaları beklenemez.

Özetle daha önceden de belirtildiği gibi, kurum kültürü, kimliği ve imajı etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Kurum kültürü ve kurum kimliği yaratmanın asıl amacı kurum imajını oluşturmaktır⁵⁷. Pozitif bir imaja sahip olmak isteyen kurumlar, sağlıklı kurumsal iletişim ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak zorundadırlar⁵⁸.

Kurum İtibarı

Kurum imajı ile yakından ilişkili kavramlardan biri olan ve işletmelere rekabet avantajı sağlayan kurum itibarı kavramı 1960'lı yıllarda literatüre girmiştir⁵⁹. Kurum itibarı, yönetim, ekonomi, sosyoloji ve pazarlama alanlarında ilgi gören ve çalışılan disiplinler arası bir kavramdır⁶⁰. En temel deyişle kurumsal itibar, hissedarların deneyimlerinden yola çıkarak zaman içerisinde oluşturdukları işletme ile ilgili değerlendirmelerdir⁶¹. Bennett ve Rentschler itibarı, imaj ile yakından ilgili ancak imaja göre daha uzun sürede oluşan ve tutarlılığı, güvenilirliği daha fazla olarak tanımlar iken⁶²; Gotsi ve Wilson, hissedarların işletme ile ilgili zaman içerisindeki bütün değerlendirmeleri olarak tanımlamaktadır⁶³. Bir başka tanıma göre, işletmenin farklı hissedarlarını memnun etmeye yönelik istek ve yeteneği ile ilgili kolektif inançların toplamıdır⁶⁴. Gray ve Balmer (1998)'e göre kurum itibarı zaman içerisinde oluşmaktadır⁶⁵. Özetleyecek olursak, işletmenin paydaşlarının

⁵⁴ Nilay Gemlik, Ünsal Sığı, "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.6, s.11 (2007):270.

⁵⁵ Seva Demiröz, "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişkisi", **Hacettepe Üniversitesi Doktora Tezi**. (2014). Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. 52.

⁵⁶ Şişli, Köse, **age**, 169.

⁵⁷ Burhanettin, Zengin, Zafer, Gürkan, "Konaklama Sektöründe Kurumsal İmajın Önemi ve Tüketici Tercihlerine Etkileri", **Journal of Azerbaijani Studies**, c.12 (2009):136.

⁵⁸ Sarioğlu Uğur, Uğur, **age**, 1228.

⁵⁹ Ömer Okan Fettahloğlu, "İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi", **3rd International Congress on Social Sciences, China To Adriatic İKSAD**, 157.

⁶⁰ Hean Tat Keh, Yi Xie, "Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment", **Industrial Marketing Management Journal**, c.38 (2009):733.

⁶¹ Manto Gotsi, Alan M. Wilson, "Corporate Reputation: Seeking A Definition", **Corporate Communications: An International Journal**, c.6, s.1 (2001):29.

⁶² Tang Weiwei, "Impact of Corporate Image and Corporate Reputation on Customer Loyalty: A Review", **Management Science and Engineering**, c.1, s.2 (2007):58.

⁶³ Sabrina Helm, "The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty", **Corporate Reputation Review**, c.10, s.1 (2007):23.

⁶⁴ Helm, **age**, 23.

⁶⁵ Edmund R. Gray, John M.T. Balmer, "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", **Long Range Planning**, c.31, s.5 (1998):696.

gözünde oluşan değeridir⁶⁶. Hem imaj hem de itibar kavramları, hissedarların gözünde önemli bir yere sahiptir⁶⁷. Örgütler ile ilgili farklı hissedar grupları farklı itibarlara sahip olabilmektedir⁶⁸.

Kurum itibarının özelliklerine değinecek olursak⁶⁹;

- Dinamik bir kavramdır.
- Oluşması ve yönetilmesi zaman almaktadır.
- İmaj ve itibar arasında çift yönlü ilişki bulunmaktadır.
- Rakiplere göre üstünlük sağlamaktadır.
- Farklı hissedarların aynı işletme ile ilgili ekonomik, sosyal ve kişisel geçmişleri doğrultusunda farklı algıları oluşabilmektedir.

Literatürde bazı araştırmacılar kurum imajı ve kurum itibarı kavramlarını birbirinden farklı olarak tanımlar iken; bazıları ise birbiri yerine kullanıldığını savunmuşlardır⁷⁰. Fombrun ve Shanley'e göre kurum itibarı ve kurum imajı benzerlik göstermektedir. Ancak imajda olduğu gibi itibarın, işe seçim sürecinde doğrudan etkisi bulunmamaktadır⁷¹. Kurum itibarı, tutarlı performans ve etkili iletişim sonucunda uzun sürede oluşur iken, imaj iyi iletişim ile birlikte daha kısa sürede oluşmaktadır⁷².

İyi bir kurum itibarı, örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır⁷³. Güçlü bir imaj ve pozitif bir itibar, işletme için üstünlük yaratan özelliklerdir⁷⁴.

Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, kurum imajı ve itibarının müşteri sadakati ve tüketici satın alma davranışını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur⁷⁵.

Sağlık kurumlarında itibar, hasta, hasta yakınları ve diğer tüm paydaşların kuruma yönelik düşünce, izlenim ve deneyimleri sonucu oluşmaktadır⁷⁶. Buradan hareketle, olumlu pozitif imaj ve itibara sahip olan bir hastanenin, hastalar tarafından daha çok tercih edileceği yorumu yapılabilir.

Geçmişte yapılan araştırmalarda, kurum itibarının finansal performans üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konmuştur⁷⁷. İyi bir itibar, işletme için karlılığı ve finansal

⁶⁶ Başak Aydem Aydemir, "İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.10, s.2 (2008):28.

⁶⁷ Gray, Balmer, **age**, 697.

⁶⁸ Benjamin A. Neville, Simon J. Bell, Bülent Mengüç, "Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship", **European Journal of Marketing**, c.39, s.9/10 (2005):1189.

⁶⁹ Gotsi, Wilson, **age**, 28-29.

⁷⁰ Gotsi, Wilson, **age**, 26.

⁷¹ Gatewood, Gowan, Lautenschlager, **age**, 415.

⁷² Gray, Balmer, **age**, 697.

⁷³ Chi-Shiun Lai, Da-Cheng Pai, "The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effects of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation", **Journal of Business Ethics**, c.95 (2010):461.

⁷⁴ Gray, Balmer, **age**, 698.

⁷⁵ Weiwei, **age**, 57.

⁷⁶ Serkan Deniz, Mesut Çimen, Esra Çizmeci, Beyza Erkoç, Onur Yüksel, "Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c.20, s.1 (2017):39.

⁷⁷ Tat Keh, Xie, **age**, 733.

performansı arttırmasının yanı sıra, işletme için değer yaratmaktadır⁷⁸. İyi bir kurum itibarı oluşturmak uzun zaman sürer iken, itibar kaybı çok kolay olabilmektedir⁷⁹. Kaybolan itibarı yeniden kazanmak ise için ciddi maliyetlere sebep olmaktadır⁸⁰. Bu nedenle işletmeler için güçlü bir itibar oluşturmak kadar oluşan itibarı korumak da esas olmalıdır.

Kurum imajı kavramına ilişkin tanımlar sonrasında farklı imaj türlerinden bahsedilecek olup, özellikle çalışma kapsamında olan dış ve iç imaj kavramlarının üzerinde durulacaktır.

2.1.3. Kurum İmajı Türleri

Kurum imajı kavramı, güçlü, zayıf, dış, iç imaj kavramlarının detaylandırılmasının ardından bu bölümde kurum imajı, ürün imajı, marka imajı, kişisel imaj, kuruluşun kendini algıladığı imaj, yabancı imaj, mevcut imaj, istenen imaj, ayna imaj ve şemsiye imajdan oluşan kurum imajı türlerine değinilecektir.

Kurum İmajı

Daha önceden kurum imajı tanım bölümünde de bahsedildiği üzere, işletmenin dışa yansıyan görüntüsüdür. Bireyin işletme hakkında şimdiki ve geçmişteki algılarının toplamı sonucunda oluşmaktadır⁸¹.

Ürün İmajı

Bir üründeki özelliklerin tamamını kapsamaktadır. Ürün büyüklüğü, rengi, ambalajı gibi fiziksel özelliklerin yanı sıra; özgüven, başarı vb. gibi psikolojik yanı da bulunmaktadır⁸². Keller, bir işletmenin imajını belirlemede ürünlerin müşterilere yol gösterdiğini savunmaktadır⁸³. En genel ifadeyle, ürünün kişilerde olumlu duygu ve düşünceler çağrıştırmasıdır. Bazı durumlarda üretilen ürünlerden birinin kurum adının önüne geçebilmesi söz konusu olabilir. Böyle bir durumun olması halinde, kurum arka planda kalacaktır. Kısacası, kurumun ürettiği ürün ile iyi bir imaja sahip olması esastır.

Marka İmajı

En yaygın ve bilinen imaj türüdür. Keller marka imajını, müşterilerin hafızalarında kalan algı ve düşünceler toplamı olarak tanımlamıştır⁸⁴. Bir başka deyişle, tüketicilerin bir marka

⁷⁸ Peter W. Roberts, Grahamer R. Dowling, "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", **Starategic Management Journal**, c.23, s.12 (2002):1078.

⁷⁹ Deniz ve diğ., **age**, 39.

⁸⁰ Deniz ve diğ., **age**, 39.

⁸¹ Jean-Luc Giannelloni, "L'Influence de la Communication Par L'Eventment Sur La Nature de L'Image de L'Entreprise", **Recherche et Applications en Marketing**, c.8, s.1 (1993):10.

⁸² Çetin, Tekiner, **age**, 421.

⁸³ Wei-Chi Tsai, Irene Wen-Fen Yang, "Does Image Matter To Different Job Applicants? The Influences of Corporate Image and Applicant Individual Differences on Organizational Attractiveness", **International Journal of Selection and Assessment**, c.18, s.1 (2010):50.

⁸⁴ Paul C.S., Wu. Gary, Yeong-Yuh Yeh, Chieh-Ru Hsiao, "The Effect of Store Image and Service Quality on Brand Image and Purchase Intention for Private Label Brands", **Australasian Marketing Journal**, c.19 (2011):31.

ile ilgili hafızalarında oluşan algılardır⁸⁵. Müşterilerin belirli deneyimler sonucunda markayı nasıl algıladığı da bize marka imajını vermektedir⁸⁶. Belirli markalara bağlılığı gösteren mantıklı ya da duygusal olan müşteri algılarıdır⁸⁷.

Kişisel İmaj

Görünüş, duruş, iletişim, konuşma tarzı, beden dili, eğitim ve kişi hakkındaki bilgiler kişisel imajı oluşturmaktadır⁸⁸. Diğer bir deyişle, kişilerin jest, mimik, giyim tarzı ve davranışlarının diğer kişiler üzerinde bıraktığı etkidir⁸⁹. Kurum imajını kurumun resmi, görüntüsü olarak düşünecek olursak; kişisel imajı da bireyin resmi olarak düşünmek mümkün olacaktır.

Kuruluşun Kendini Algıladığı İmaj

Bir girişimcinin kendi örgütünü nasıl gördüğü ile ilgilidir⁹⁰. Kuruluşun doğrudan kendini nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir.

Yabancı İmaj

Kuruluşun kendini algıladığı imajın tam tersidir⁹¹. Diğer kişilerin kurumu nasıl gördükleri ile ilgilenmektedir. Bir başka deyişle, diğer kişilerin akıllarında oluşan görüntüdür.

Mevcut İmaj

Adından da anlaşılacağı gibi kurumun bugün akılda kalan resim ve görüntüsüdür. Diğer bir deyişle, sürekli iyileşen, yinelenen dinamik türdeki imajdır⁹². İşletmeler değişime adapte olabilmek adına, diğer kişilerin gözündeki mevcut imajlarını kontrol ve analiz etmelidirler⁹³.

İstenen İmaj

Kurumun gelecekte hedeflediği imajdır. İşletmeler bunun için mevcut durumlarını iyi analiz etmelerine ilave olarak, gelecek için rota belirlemelidir.

⁸⁵ Michael Korchia, "Une Nouvelle Typologie de L'image de Marque", **Actes du 16eme Congres International de L'Association Française du Marketing**, Montreal, Canada (2000):2.

⁸⁶ Xuemei Bian, Luiz Moutinho, "The Role of Brand Image, Product Involvement, and Knowledge in Explaining Consumer Purchase Behavior of Counterfeits Direct and Indirect Effects", **European Journal of Marketing**, c.45, s.1/2 (2011):193.

⁸⁷ A.E. Cretu, Roderick J. Brodie, "The Influence Brand Image and Company Reputation Where Manufacturer Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", **International Marketing Management**, c.36(2007):232.

⁸⁸ Hakan Tekin, Burhanettin Zengin, "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma", **15. Geleneksel Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı 2016**, Detay Yayıncılık, Ankara, 19.

⁸⁹ Sevtap Sarioğlu Uğur, Uğur Uğur, "Yöneticilerin Kişisel İmaj ve Kurumsal İmaj Algılamaları: Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.8, s.41 (2015):1287.

⁹⁰ Hicran Özlem Ilgın, İrfan Ertekin, Didem Ataman Yengin, "İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı", **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC**, c.8, s.2 (2018):205.

⁹¹ Ilgın, Ertekin, Ataman Yengin, **age**, 205.

⁹² Ilgın, Ertekin, Ataman Yengin, **age**, 205.

⁹³ Tekin, Zengin, **age**, 19.

Ayna İmaj

Özellikle lider ve yöneticinin, bunun yanı sıra da her bir çalışanın örgüt dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır⁹⁴.

Şemsiye İmaj

Kuruma yönelik bütün imajları içeren, kapsayan üst imaj gibidir⁹⁵. Tüm faaliyetleri etkileyen ve kapsayan üst imaj durumundaki genel imajdır. Bir nevi şemsiye görevi görmektedir.

2.1.4. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, 1950'li yılların başlarında ortaya çıkan bir kavramlardan biri olup⁹⁶, pazarlama, reklamcılık, halkla ilişkiler ve yönetim literatüründe ilgi görmüş konulardan bir tanesidir⁹⁷. Hem örgüt hem de kamuoyu tarafından belirlenmektedir⁹⁸. İşletmelerin stratejik rekabet araçlarından bir tanesi olmasının yanı sıra, yönetim ve pazarlama kararlarını da etkilemektedir⁹⁹. Örgüt hakkındaki izlenimler, hisler, fikirler, inançlar ve bilginin sonucunda oluşmaktadır¹⁰⁰. İşletmede yönetilmesi gereken değerli bir varlıktır¹⁰¹.

Literatürdeki tanımlara değinecek olursak; Dowling'e göre, kişilerin işletme ile ilgili yorumlarıdır. Hissedarların, tüm paydaşların işletme ile ilgili dışsal algısını içermektedir¹⁰². Örgüt ile ilgili algılanan amaçlar, planlar toplamıdır. İşletmenin ürün ve hizmetleri, yönetim biçimi, iletişim aktiviteleri ve dahasını kapsamaktadır¹⁰³. Bir başka tanıma göre ise, farklı hedef kitleler tarafından deneyimlenen örgütün imajıdır¹⁰⁴. Çalışanların tüketiciler ve diğerleri yani tüm hedef kitleler tarafından işletmeye ilişkin

⁹⁴ Nilay Semerci, "Health Determinants in Business Enterprise Image", **Journal of Strategic Research in Social Science (Josress)**, c.2, s.2 (2016):22.

⁹⁵ Çetin, Tekiner, **age**, 421.

⁹⁶ Mai An Tran, Bang Nguyen, T.C. Melewar, Jim Badoh, "Exploring The Corporate Image Formation Process", **Qualitative Marketing Research: An International Journal**, c.18, s.1 (2015):91.

⁹⁷ Easton, **age**, 168.

⁹⁸ Soobum Lee, Junehyeck Choi, "The Effect of Organization-Public Relationships on Corporate Image in Korea", **Korean Social Science Journal**, c.XXXVI, s.2 (2009):175.

⁹⁹ Serap Yücel Doğan, İnci Varinli, "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.6, s.2 (2010):3.

¹⁰⁰ Eunju Ko, Yoo Kyung Hwang, Eun Young Kim, "Green Marketing' Functions in Building Corporate Image in The Retail Setting", **Journal of Business Research**, c.66 (2013):1710.

¹⁰¹ Kyung Hoon Kim, Byung Joo, Jeon Hong, Seob Jung, Wei Lu, Joseph Jones, "Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage, Marketing, Strategy and Corporate Image", **Journal of Business**, c.65 (2012):1613.

¹⁰² Elise Desjardins, "CFL Touching Down Back in Ottawa: Exploring Corporate Image and Brand Equity Prior to Entry", **School of Human Kinetics, Faculty of Health Sciences, University of Ottawa**, Ottawa Canada October (2012).

¹⁰³ G.A. Marken, "Corporate Image-We All Have One, But Few Work To Protect and Project It", **Public Relations Quarterly**, c.35, s.1 (1990):21.

¹⁰⁴ M.F. Vos, "The Corporate Image Concept: A Strategic Approach" (1992). Wageningen.

algılanan ve benimsenen görüşler bütünüdür¹⁰⁵. En genel ifadeyle, bir örgüt ile ilgili diğer insanların akıllarında kalan izlenimlerdir¹⁰⁶.

Kandempully ve Hu'ya göre kurumsal imajın iki bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan biri kolay ölçümlenebilen, somut özelliğe sahip fonksiyonel olanı; diğeri ise, örgüte yönelik inançlar, tutumlar ve hisler gibi duygusal olan yanıdır¹⁰⁷.

Kurumsal imaj, bir kurumdaki en yüksek kademeli yöneticiden en alt kademe çalışana kadar güç birleşiminden oluşmaktadır. Buna ilave olarak, kurumun sosyal sorumluluk anlayışı ve kamuoyuna olan duyarlılığı gibi özellikleri de etkili olmaktadır¹⁰⁸. Reklam, halkla ilişkiler, fiziksel imaj, ağızdan ağıza yayılma, gerçek ürün ve hizmet deneyimleri aracılığı ile müşterilerin düşüncelerini etkilemektedir¹⁰⁹. Kurumsal imaj müşteri sadakatini doğrudan etkilediği gibi müşteri memnuniyetini de etkilemektedir¹¹⁰. Bir başka deyişle, kurumun tüketici ile olan iletişimi olarak da yorumlanabilir. Yine buna ek olarak işletmenin tüm paydaşlarının kurumsal imaj algıları, işletmenin başarısında önemli etkiye sahiptir¹¹¹.

Kurumsal imaj, örgütün kalitesini, saygınlığını, çalışan performans ve motivasyonunu, bağlılıklarını ve özdeşleşmelerini olumlu yönde etkilemektedir¹¹². Bütün bunlara ek olarak, işletmenin itibar ve prestijini de yansıtmaktadır¹¹³.

Özetleyecek olursak kurumsal imaj, farklı hedef kitlelerin aklında kalan kuruma ilişkin etkilerin toplamıdır. Akıllarda oluşan imajın zayıf ya da olumsuz olması, işletmenin yanlış strateji uygulaması ya da iletişim kopukluğu olduğunun göstergesidir¹¹⁴. Kurumları dış ve iç çevrelerindeki kişilerin nasıl gördükleri ve algıladıklarını ifade etmektedir. Kurumsal imaj, bireylerin görüşlerini, davranışlarını ve kararlarını doğrudan etkilemektedir. Buna yönelik, kurumların olumlu izlenim bırakması örgütlerin başarısı için önemli olmaktadır.

¹⁰⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, "Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, c.4(1999):130.

¹⁰⁶ Hasan İbicioğlu, "Üniversite Öğrencilerinde Kurumsal İmaj Algılamaların Etkileyen Faktörler İlişkin Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.10, s.2 (2005):60.

¹⁰⁷ Eman Mohamed Abd-El-Salam, Ayman Yehia Shawly, Twafik El-Nahas, "The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing The Mediating Role-Case Analysis in An International Service Company", **The Business and Management Review**, c.3, s.2 (2013):178.

¹⁰⁸ Özata, Sevinç, **age**, 61.

¹⁰⁹ Jay Kandampully, Dwi Suhartanto, "Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfactin and Image", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, c.12, s.6 (2000):347.

¹¹⁰ Tor Wallin Andreassen, Bodil Lindestad, "Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers With Varying Degrees of Service Expertise", **International Journal of Service Industry Management**, c.9, s.1 (1998):7.

¹¹¹ Ramazan Aksoy, Vecdi Bayramoğlu, "Sağlık İşletmeleri için Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri:Tüketici Değerlemeleri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, c.4, s.7 (2008):86.

¹¹² Serdal Özgözü, "Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, c.25, s.2 (2016):583.

¹¹³ Young-Ei Kim, Jung-Wan Lee, "Relationships Between Corporate Image and Customer Loyalty in Mobile Communications Service Markets", **Africa Journal of Business Management**, c.4, s.18 (2010):4037.

¹¹⁴ Edmund R. Gray, Larry R. Smeltzer. "SMR Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy". **Sloan Management Review**. c.26, s.4 (1985):73-77.

Kurum imajı hastaneler için de çok önemli bir kavramdır. Burada en önemli görev hastane yöneticilerine düşmektedir. İyi bir hastane yöneticisinin, başta hizmet sundukları hastalar olmak üzere, hasta yakınları, örgüt çalışanları, stajyer öğrenciler, tedarikçiler ve hastane ile ilgili tüm hedef kitlelerin kuruma ilişkin fikir ve görüşlerini değerlendirmesi kurumsal imajlarını ölçebilmeleri için iyi bir fırsattır¹¹⁵.

2.1.5. Güçlü ve Zayıf İmaj

Daha önceden de belirtildiği gibi kurum imajı, kişilerin işletme ile ilgili deneyimleri, inançları, hisleri, bilgisi ve etkileridir¹¹⁶. Gray'e göre kurum imajını yönetmek, kişilerin güvenini kazanmak adına anahtar görevi görmektedir¹¹⁷. Örgütler, akıllarda iyi kalmak ve dışarıya olumlu, güçlü bir imaj çizmek isterler. Güçlü bir kurum imajı, güçlü bir örgüt kültürünün aynası gibidir. Güçlü bir imaj, kurumun tercih edilirliliğini arttıracaktır.

Tekrar vurgulamak gerekirse, organizasyon üyeleri başkalarının örgütü nasıl gördüğü ile çok yakından ilgilenir¹¹⁸. Diğer kişiler tarafından algılanan güçlü imaj işletme için avantaj durumundadır¹¹⁹. Öte yandan, olumlu ve güçlü bir imajı olan kurumda çalışmak, çalışanların sosyal olanaklarını arttırmaktadır. Buna ek olarak, bireyler arası etkileşimi kolaylaştırarak, bireysel saygınlığı da arttırmaktadır¹²⁰. Olumlu bir kurum imajı, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakmasının yanı sıra, kurumun hizmet kalitesini de arttırmaktadır¹²¹.

Günümüzde, iş dünyasındaki rekabete ayak uydurabilmek için, güçlü bir imaj algısı oluşturmak aslında bir seçim değil, zorunluluktur. Güçlü bir imaj, örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Pozitif bir kurum imajı, çalışanlar ve örgütün başarısını doğrudan etkilemektedir¹²². Sağlık sektörü açısından değerlendirecek olursak, olumlu bir kurum imajı, hastaların hastaneyi tercih etmelerinde önemli rol oynamakta ve hastaların kuruma olan güven, sadakat ve bağlılıklarını arttırmaktadır¹²³. Güçlü bir imaja sahip olan örgütler aynı zamanda güçlü bir kültüre sahiptir.

Aşağıdaki kısımda araştırma modelinde ele alınan kurum imajının boyutları olarak dış ve iç imaj kavramları detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

¹¹⁵ Özata, Sevinç, **age**, 63.

¹¹⁶ Russell Abratt, "A New Approach to the Corporate Image Management Process", **Journal of Marketing Management**, c.1, s.5 (1989):67.

¹¹⁷ Abratt, **age**, 63.

¹¹⁸ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, "Keeping on Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation", **Academy of Management Journal**, c.34, s.3 (1991):520.

¹¹⁹ Gray, Balmer, **age**, 698.

¹²⁰ Musa Özata, İsmail Sevinç, "Hastanelerde Kurumsal İmajın Ölçülmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Belirlenmesi", **Journal of Azerbaijani Studies**, (2009):61.

¹²¹ Sefa Çetin, Mehmet Ali Tekiner, "Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örneklemini İç Paydaş Anketi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, c.13, s.1 (2015):419.

¹²² Polat, **age**, 258.

¹²³ Mahmut Akbolat, Ayhan Durmuş, Özgün Ünal, Mustafa Amarat, İbrahim Fazla, "Hastaların Kurumsal İmaj Algılarının Hastane Bağlılıklarına Etkisi", **European Journal of Educational & Social Sciences**, c.2, s.2 (2017):69.

2.1.6. Dış İmaj

Daha önceden de tanımlandığı gibi kurum imajı, kişilerin akıllarında kalan izlenimler bütünüdür¹²⁴. Kurumlar imajlarını yönetmek için çaba göstermektedirler. Uzun sürede oluşan kurum imajı kolay kolay taklit edilememekte ve kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır¹²⁵. Kurumlar rekabet avantajı sağlamak adına dış paydaşlar tarafından sevilen, yüksek bilinirlikte, güvenilir olmak durumundadır¹²⁶. Kurumun iç ve dış hedef kitlelerine kendini daha iyi ifade etmesini sağlamaktadır¹²⁷. Bir başka deyişle kurum imajı, örgüt ile ilgili farklı iç ve dış hedef kitlelerin algılarından oluşmaktadır. Aynı zamanda müşterinin örgüte güvenini de göstermektedir¹²⁸. Organizasyon üyeleri için diğer kişilerin örgüt ile ilgili algıladıkları önemli olmaktadır¹²⁹. Örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördükleri, değerlendirdikleri ve algıladıkları dış imajdır¹³⁰. Oluşan dış imaj, diğer kişiler tarafından örgütün nasıl algılandığını organizasyon üyelerine güçlü bir ayna gibi göstermektedir¹³¹. Kurum imajı, bu değerlendirme sürecinin aslında sonucudur. Bu durum aynı zamanda müşteri memnuniyetine de olumlu olarak yansımaktadır¹³².

Dış imajın öğelerinden söz edecek olursak; ürün kalitesi, somut imaj, reklam, medya ilişkileri ve sponsorluk olmak üzere beş öğeden oluşmaktadır. Ürün kalitesi arttıkça müşterilerin zihinlerindeki imajda o ölçüde artmaktadır. Logo, kılık kıyafet, renkler gibi görünen fiziksel özellikler somut imajı oluşturmaktadır. Reklam, medya ilişkileri ve sponsorluk da aynı şekilde kurum imajına olumlu katkı sağlamaktadır¹³³. Barich ve Kotler'e göre işletme, tüm hedef kitlelerine yönelik imajın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve daha iyi bir imaj oluşturmak adına harekete geçmelidir¹³⁴. Kennedy'e göre ise, çalışanların dış imaj üzerindeki etkisi, işverenin arzusundan bağımsız olmaktadır. Bernstein, müşterilerin imaj algısının birebir müşteri deneyimleri olduğunu

¹²⁴ Nigel K. L.I. Pope, Kevin E. Voges, "The Impact of Sport Sponsorship Activities, Corporate Image, and Prior Use On Consumer Purchase Intention", **Sport Marketing Quarterly**, c.9, s.2 (2000):97.

¹²⁵ Regina Virvilaite, Ugne Daubaraite, "Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image", **Inzerine Ekonomika-Engineering Economics**, c.22, s.5 (2011):536.

¹²⁶ Mehmet Sağır, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracılık Rolü", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.12 (2016):299.

¹²⁷ Nihat Karakoç, Oya İnci Bolat, "Otel işletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, c.4 (2005):206.

¹²⁸ Juana Patlan, Perez Edgar, Martinez Tornos, "Evaluation of the Organizational Image of a University in a Higher Education Institution", **Contaduria y Administracion**, (2016):4.

¹²⁹ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, Celia V. Haravail, "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, c.39, s.2 (1994):248.

¹³⁰ Sanne Frandsen, "Organizational Image", **The International Encyclopedia of Organizational Communication**, (2017):2.

¹³¹ Dutton, Dukerich, Haravail, **age**, 249.

¹³² Chung-Yu Wang, "Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs", **Psychology & Marketing**, c.27, s.3 (2010):255.

¹³³ Kadir Canöz, İsmail Can Doğan, "İmaj Oluşturma Aracı Olarak Sponsorluk", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, c.3, s.2 (2015):24.

¹³⁴ LeBlanc, Nguyen, **age**, 46.

savunmaktadır¹³⁵. Deneyimler dış imajın oluşumuna destek olmaktadır. Bunun yanı sıra, oluşan dış imaj, örgütsel özdeşleşmenin gücünü de etkilemektedir¹³⁶.

Bir kurumun olumsuz dış imaja sahip olması, iç imajına da yansımaktadır. İç ve dış hedef kitlelere yönelik oluşturulmak istenen olumlu izlenimler kurumlara avantaj sağlamaktadır¹³⁷. Kurumu dışarıdaki gözlerin nasıl gördüğü ve değerlendirdiği çalışanların davranışlarına da yansıyacaktır.

İyi bir imaj, hedef kitlelerin örgüt ile ilgili doğru ve olumlu izlenim oluşturmaları ile mümkün olmaktadır¹³⁸. Akıllarda oluşan iyi bir hastane imajı ise, hastaların gelecekte bu hastaneyi seçmelerini sağlayacaktır¹³⁹. Hastaneler için olumlu izlenim ve imaj oluşturmak oldukça uzun ve zor bir süreçtir, ancak kaybedilmesi çok kolay olmaktadır¹⁴⁰. Hastanelerin topluma daha faydalı olabilmek için iç ve dış çevre ile sürekli ve sağlıklı iletişim kurması, saygın ve güvenilir olması önemlidir. Bu da ancak dışa karşı olumlu bir imaj yaratılması ile mümkün olabilecektir.

2.1.7. İç İmaj

Örgütler başarıya yani amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için hem içe yönelik hem de dışa yönelik imajlarına gereken önemi vermelidirler. Bir diğer deyişle, işletmeler ilişki içinde oldukları müşteriler, çalışanlar ve hissedarlar gibi farklı gruplar üzerinde farklı imaj algıları oluşturmaktadırlar¹⁴¹.

Yukarıdaki bölümde de bahsedildiği gibi, örgüt dışındakilerin örgüte ilişkin algısı dış imaj olarak bilinir iken, organizasyon üyelerince algılanan imaj ise iç imaj olarak karşımıza çıkmaktadır. İstenen fayda, olumlu bir dış imajın olumlu bir iç imaj ile desteklenmesi ile mümkün olacaktır¹⁴². Olumlu bir dış imaj, iç imaj ile desteklenmedikçe örgüt gerekli faydayı sağlayamayacaktır.

En genel tanımıyla iç imaj, kurumun çalışanlar üzerinde oluşturduğu imaj olarak tanımlanabilmektedir¹⁴³. İşletmenin vizyonunun çalışanlara iletilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanlarla etkili iletişim kurulması, çalışanların

¹³⁵ Adeniki ve diğ., **age**, 3.

¹³⁶ Janet M. Dukerich, Briane Golden, Stephen M. Shortell, "Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians", **Administrative Science Quarterly**, c.47 (2002):509.

¹³⁷ Şenel ve diğ., **age**, 46.

¹³⁸ Bektaş, **age**, 8.

¹³⁹ Bayın, Önder, **age**, 144.

¹⁴⁰ Haydar Hoşgör, Kalbiye Memiş, Derya Gündüz Hoşgör, Sema Koç Tütüncü, "Kurumsal Hastane İmajı, Algılanan Fiyat Uygunluğu, Hasta Tatmini ve Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi", **International Journal of Academic Value Studies**, c.3, s.16 (2017):441.

¹⁴¹ LeBlanc, Nguyen, "Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms. An Empirical Study in Financial Institutions", **International Journal of Service Industry Management**, c.7, s.2 (1996):46.

¹⁴² Bolat, "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.15 (2006):122.

¹⁴³ Şişli, Köse, **age**, 169.

ödüllendirilmesi, önce çalışan tatmini ve daha sonrasında müşteri tatmin ve memnuniyetinin sağlanması ile oluşturulur¹⁴⁴.

İç imaj, çalışanların yani iç paydaşların, kurumdan beklentilerinin karşılanması düzeyi, çalışan motivasyonları ve verimliliklerine doğrudan etki eden unsurlardan oluşmaktadır¹⁴⁵. İç çevrede güvenilirlik, bağlılık, bireysel ve örgütsel performansın artışı gibi değerlerin ortaya çıktığı bir örgüt olarak görülmesi olumlu bir imaj göstergesidir¹⁴⁶. İç imaj, çalışanların işletmeden beklentilerini karşılama düzeyini, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini doğrudan etkilemektedir¹⁴⁷. Buna ek olarak, kurumlar çalışanlar üzerinde olumlu iç imaj oluşturdıkları takdirde, kuruma olan aidiyet duyguları gelişecek, verimli ve istekli çalışanlar ortaya çıkacaktır¹⁴⁸. İç ve dış imajlarını bir arada yönetmeyi başarabilen kurumlar amaçlarına ve başarıya daha kolay ulaşabileceklerdir.

Bundan sonraki kısımda ise, çalışmamızın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık kavramı üzerinde durulacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, 1980'li yıllardan beri pek çok bilimsel çalışmaya konu olan kavramlardan biridir. Örgüt içerisinde zorunlu olmayan, çalışanlardan beklenen rol ve sorumlulukların dışında kalan, gönüllülük esasına dayanan davranışlar bütünüdür. İlgili bölümde kavrama ilişkin tanımlara, teori, sınıflamalar ve ilişkili kavramlara yer verilecektir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Örgütlerin ortak amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların görevlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Ancak, değişen ve gelişen günümüz çalışma yaşamında, örgütsel başarı için iş tanımında yer verilen görev tanımları dışında ekstra davranışlara da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Chester Bernard, örgüt için işbirliği çabalarına katkıda bulunmak için istekli bireylerin gerekli olduğuna değinmiştir. Örgütlerde organizasyon üyelerinden beklenen roller açıkça belirtilmektedir. Ancak, Katz ve Kahn alışılmış iş performansının dışında, örgütsel etkinliği iyileştirmek için yapılan ekstra rol davranışlarına değinmişlerdir. Bunun yanı sıra, sadece sorumluluklarını yerine getiren çalışanların olduğu bir örgütün başarısızlığa

¹⁴⁴ Çerik, Erkmen, **age**, 4.

¹⁴⁵ Sağır, **age**, 298.

¹⁴⁶ Sağır, **age**, 299.

¹⁴⁷ Sağır, **age**, 298.

¹⁴⁸ Canöz, Doğan, **age**, 23.

mahkum olduğunu savunmaktadırlar¹⁴⁹. Bernard'ın işbirliğine isteklilikten bahsetmesi ve daha sonrasında Katz'ın rol ve ekstra rol davranışı arasındaki farkı tanımlaması örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmuştur¹⁵⁰. 1964 yılında Katz, çalışanların örgüte katkı sağlama amaçlı, gönüllü yaptıkları davranışları, ekstra rol davranışı olarak tanımlamıştır¹⁵¹.

1983 yılında ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, ilk defa Denis Organ ve arkadaşları ortaya atmışlardır. Katz'ın ekstra-rol davranışlarından yola çıkarak, Organ örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamıştır¹⁵². Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün üzerinde olumlu etkisi olan, biçimsel ödül sisteminin dışında kalan, isteğe bağlı gerçekleştirilen bireysel davranıştır. İsteğe bağlıdan kastedilen, iş tanımının gerekliliklerinde olmayan, kişinin seçimine bağlı olan, yapılmadığı takdirde ceza yaptırımı olmayan davranıştır¹⁵³. Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş ile ilgilidir ancak biçimsel ödül sistemine bağlı olmayan, örgütün ilerlemesi için yapılan davranışlardır. Organ aynı zamanda davranışı, "iyi asker sendromu" (good soldier syndrome) olarak da adlandırmıştır¹⁵⁴. Daha sonralarında ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili tanımını "görev performansı ile ilgili sosyal ve psikolojik çevrenin desteklediği performans" olarak genişletmiştir¹⁵⁵. Biçimsel rollerin dışında kalan bu davranış, literatürde "ekstra rol davranışı" ya da "prososyal davranış" olarak da kullanılmaktadır¹⁵⁶.

Van Dyne ve ark.'na göre örgütsel vatandaşlık davranışı, görev dışı davranışlar, isteğe bağlı olarak yapılan, örgütün yararına olan ve var olan rol beklentilerinin dışındaki davranışlar¹⁵⁷; Greenberg ve Baron'a göre, bir çalışanın örgüt içerisinde biçimsel olarak belirlenenden fazlasını yapması¹⁵⁸; Knovsky ve Pugh'a göre çalışanların biçimsel ödül sistemi ile ilgisi olmamasına rağmen, görevlerin ötesinde, isteğe bağlı yapılan davranışlar

¹⁴⁹ Michael Dipaola, Megan Tschannen-Moran, "Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationships to School Climate", **Journal of Social Leadership**, c.11 (2011):425.

¹⁵⁰ Nadeem Ahmed, Anwar Rasheed, Khawaja Jehanzeb, "An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant Link to Employee Engagement", **International Journal of Business, Humanities and Technology**, c.2, s.4 (2012):100.

¹⁵¹ Mariela Pavalache-Ilie, "Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Employee's Personality", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.127 (2014):489.

¹⁵² Hassanreza Zeinabadi, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.5 (2010):998.

¹⁵³ Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Pane, Daniel G. Bachrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, c.26, s.2 (2000):513.

¹⁵⁴ David Turnipseed, Gene Murkison, "Organizational Citizenship Behavior: An Examination of the Influence of the Workplace", **Leadership&Organization Development Journal**, c.17, s.2 (1996):42.

¹⁵⁵ Nathan P. Podsakoff, Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, Brian D. Blume, "Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis", **Journal of Applied Psychology**, c.94, s.1 (2009):122.

¹⁵⁶ H. Nejat Basım, Harun Şeşen, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, c.61, s.4 (2006):84.

¹⁵⁷ Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **BRAC University Journal**, c.1, s.2 (2004):78.

¹⁵⁸ Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.3, s.1 (2006):50.

olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁹. Bir başka tanıma göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol zorunluluklarının bulunmadığı katkılardır¹⁶⁰. Schnake örgütsel vatandaşlık davranışını bireylere, gruplara veya örgütlere yöneltilen işlevsel davranışlar olarak savunmaktadır.¹⁶¹ Kaskel'e göre ise, iş arkadaşlarına yardımcı ve destek olma, iş süreçleri için önerilerde bulunma, işe vaktinde gelme, çalışma süresini etkili değerlendirmek doğrudan vatandaşlık davranışı ile ilgilidir¹⁶². Tanımların geneline bakıldığında, bireyin seçimine bağlı olarak, kendi kararı ile sergilediği rol fazlası davranışlar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu davranışların, örgütün biçimsel olmayan yanı, gönüllülük içeren davranışları kapsadığı ile ilgili olduğu da dikkat çekmektedir.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar; (1) davranışların isteğe bağlı olması, (2) davranışların direkt olarak formal ödül sistemi tarafından ödüllendirilmemesi, ve son olarak (3) örgüt fonksiyonlarını etkili bir biçimde geliştirmesidir¹⁶³. Daha öncede belirtildiği gibi, örgütün yararına olan, biçimsel ödül sistemini doğrudan etkilemeyen ve gönüllülüğe dayalı davranışlar bütünüdür.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin tanımlarda, prososyal davranışlar, dakiklik, başkalarına yardım etme, yenilik yaratma ve gönüllülük gibi kavramlar bulunmaktadır. İş ile ilgili yapılan davranışlardır, ancak doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir biçimsel ödül sistemine dahil olmamaktadır¹⁶⁴.

Davranış sergilendiğinde, ödül sistemi tarafından önemsenmemesine rağmen, örgüte uzun vadeli kalıcı gelişim, değişim ve uyum sağlamaktadır¹⁶⁵. Örgütün sosyal sistemine katkı sağladığı için pek çok çalışmaya konu olmuştur. Genellikle kavram ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, kavramın öncüllerine yoğunlaşıldığı görülmektedir¹⁶⁶.

Örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunmakla birlikte, örgütün amaçlarına yönelik yapılan bireysel davranışlardır¹⁶⁷. Örgütü yıkıcı ve arzu edilmeyen davranışlardan korumaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmekte ve eş

¹⁵⁹ Kubilay Özeyer, Ufuk Orhan, Demet Dönmez Orhan, "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.27, s.1 (2012):182.

¹⁶⁰ Dennis W. Organ, Mary Konovsky, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, c.74, s.1 (1989):157.

¹⁶¹ Cemil Yüksel, Gülden Samancı, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.19, s.1 (2009):114.

¹⁶² Osman Titrek, Mustafa Bayrakçı, Demet Zafer, "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşleri", **Akademik Bakış Dergisi**, 17(Eylül 2009):3.

¹⁶³ Bekir Buluç, "Ortaöğretimde Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkisi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, c.6, s.4 (2008):579.

¹⁶⁴ David L. Turnipseed, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics", **Journal of Business Research**, c.55 (2002):2.

¹⁶⁵ Basım, Şeşen, **age**, 85.

¹⁶⁶ Jeffrey A. LePine, Amir Erez, Diane E. Johnson, "The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta Analysis", **Journal of Applied Psychology**, c.87, s.1 (2002):52.

¹⁶⁷ Filip Lievens, Frederick Anseel, "Confirmatory Factor Analysis and Invariance of An Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c.77 (2004):299.

zamanlı olarak örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır¹⁶⁸. Kavrama ilişkin çalışmalara bir başka açıdan bakıldığında ise, genellikle kavramın bireysel boyutta ele alındığı göze çarpmaktadır. Kavrama daha sonralarında ise, grup seviyesinde ve takım halinde, işbirliği olarak da değinilmiştir¹⁶⁹. Örgütsel verimlilik ve örgütsel başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır¹⁷⁰. Aynı zamanda örgütün sosyal mekanizmasını güçlendirmektedir. Çalışan ve yöneticilerin verimliliklerini, yani örgütsel performansını artırır ve örgüt üzerinde olumlu etkilere sahiptir¹⁷¹. Örgütsel vatandaşlık davranışının yoğun olarak sergilendiği bir örgütün amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşması, verimlilik ve başarısının artması beklenir. Verimlilik ve başarının arttığı bir örgütte de örgütsel performansın artışının olması söz konusu olmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte çeşitli katkıları bulunmaktadır. Bunlar¹⁷²;

- Örgütsel performans, etkinlik ve verimliliği artırır.
- Kaynak kullanımı ve paylaşımında verimliliği olumlu yönde etkiler.
- Kişiler ve birimler arasında koordinasyonu sağlar.
- Çevredeki değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

Her işletmede iş birliği, yardımseverlik, öneriler, iyi niyet jestleri, özgecilik gibi davranışlar bulunmaktadır. Bunların hepsi örgütsel vatandaşlık davranış kapsamında kabul edilmektedir¹⁷³. Bu davranışların, örgütün sosyal yapısını güçlendirme özelliği bulunmaktadır. Ancak görev performansını doğrudan etkilememektedir. Örneğin, iş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda destek olma, iş yeri temizlik ve düzeninin korunmasına yardım etme, örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir¹⁷⁴. Bu davranışları değerlendirdiğimizde, örgütün güçlenmesini sağlayacak davranışlar olduğu, ancak içerisinde doğrudan görev performansını barındırmadığı yorumu yapılabilir.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün devamlılığı ve ayakta kalabilmesi için önemli bir yere sahip olduğunu savunmaktadırlar¹⁷⁵. Örgütün başarısı ve verimi açısından, çalışanların iş tanımının gereklilikleri dışında, iş

¹⁶⁸ Gökhan Baş, Cihad Şentürk, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, c.17, s.1 (2011):34.

¹⁶⁹ Martin C. Euwema, Hein Wendt, Hetty Van Emmerik, “Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures”, **Journal of Organizational Behavior**, c.28, s.8 (2007):1036.

¹⁷⁰ Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, c.82, s.2 (1997):262.

¹⁷¹ Oya Korkmaz, Sibel Aydemir, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, c.13, s.2 (2015):146.

¹⁷² Arzu Kılıçlar, Melda Harbalıoğlu, “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.6, s.1 (2014):331.

¹⁷³ C. Ann Smith, Dennis W. Organ, Janet P. Near, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **Journal of Applied Psychology**, c.68, s.49 (1983):653.

¹⁷⁴ Deniz Taşçı, Umut Koç, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.7, s.2 (2007):374.

¹⁷⁵ Ren-Tao Miao, Heung-Gil Kim, “Gender as a Moderator of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness in China”, **Asian Social Science**, c.5, s.10 (2009):98.

tanımının ötesinde davranışlar da sergilemesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bu sayede örgütün devamlılığı sağlanabilir.

Vatandaşlık davranışının en çok gerekli ve önemli olduğu yerlerden biri hastanelerdir. Hastalar, tıbbi personelden yani doktor ve hemşirelerden pozitif davranışlar (özel özen ve bakım) beklemektedirler. Bu davranışların gerçekleşmesi halinde, hem örgütsel performansta artış olacak hem de hasta memnuniyeti ve hastanenin kurum imajında olumlu yönde artış olacaktır¹⁷⁶. Emek yoğun sektörlerden biri olan sağlık sektöründe, gerek hastaların memnuniyeti ve hastanenin başarısı, gerekse hastane imajı bakımından örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi büyük önem taşımaktadır.

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan ve davranışın oluşmasına yön veren teorilerin olduğu dikkat çekmektedir. Bu bölümde sosyal değişim teorisi, karşılıklılık normu ve lider-üye etkileşimi teorileri ele alınacaktır.

Sosyal Değişim Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilerden bir tanesi olan sosyal değişim teorisi, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında ortaya çıkan yaklaşımlardan biridir. George Homans, John Thibaut, Harold Kelley ve Peter Blau kavramın temellerini atan kişiler olarak görülse de, alana olan asıl katkı Blau'nun "Exchange and Power in Social Life" çalışması olarak görülmektedir¹⁷⁷.

Homans "değişim" kavramı ile sosyal davranışa odaklanarak ilk sistematik teoriyi geliştiren kişidir. Ancak, kavramı "sosyal değişim teorisi" adı altında ele alan ilk kişi Blau olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁷⁸. Blau, aynı zamanda literatürde sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırarak iki farklı kavram olduğunu savunan ilk kişi olarak geçmektedir¹⁷⁹. Ekonomik değişim kavramı maddi temelli iken, sosyal değişim kavramı daha çok gönüllülük esasına dayanmaktadır. Manevi boyutunun olduğunu söylemek mümkündür. Örnek verecek olursak, bir işletmedeki çalışan, yöneticinin gözüne girmek ve terfi alabilmek adına çaba harcıyor ise, burada ekonomik değişim vardır. Ancak, aynı çalışan yöneticisine saygı ve minnet duygusu sebebi ile işi için çaba harcıyorsa burada sosyal değişimden söz edilebilir¹⁸⁰. Manevi değerler sebebi ile işinde gayret gösteren kişi gönüllü olarak bu davranışı sergilemektedir. Dolayısıyla, ekonomik değişimden uzak sosyal değişime uygun bir davranıştır. Buna ek olarak, sosyal değişim teorisi, lider-üye etkileşimi

¹⁷⁶ Kolade ve diğ., *age*, 37.

¹⁷⁷ Richard M. Emerson, "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, c.2 (1976):335.

¹⁷⁸ C. Jay Lambe, C. Michael Wittman, Robert E. Spekman, "Social Exchange Theory and Research on Business-To-Business Relational Exchange", *Journal of Business-To-Business Marketing*, c.8, s.3 (2001):4.

¹⁷⁹ Mary A. Konovsky, S. Douglas Pugh, "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, c.37, s.3 (1994):657.

¹⁸⁰ Celaleddin Serinkan, Yasemin Ürkek Erdiş. "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet". 1. Bs. (Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık (Şubat:2014), 93.

kavramına temel teorik hazırlamaktadır¹⁸¹. Kişinin bir noktada karşılığının geleceğini umut etmesi de karşılıklılık normu ile bağdaştırılabilir. Eisenberger vd., örgütte fayda sağlayan davranış ve tutumların ortaya çıkmasını sosyal değişim ilişkisine bağlamaktadırlar. Organ'a göre ise, örgütlerde adaletli davranışları hisseden çalışan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir. Bu durumun da sosyal değişim ile açıklandığını savunmuştur¹⁸².

Karşılık ya da geri ödeme, değişimin temel kuralıdır¹⁸³. Değişim teorisi, Homans, Blau, Emerson'ın çalışmalarından beri sosyal psikoloji alanında temel teorik alt yapı niteliğindedir¹⁸⁴. Homans sosyal değişim teorisini, en az iki kişi arasında gerçekleşen az ya da çok ödülü olan, soyut ya da somut aktivite değişimi olarak tanımlamaktadır¹⁸⁵. Sosyal değişim teorisine göre, bireylerin davranışları ve seçimleri diğer bireylere bağlıdır. Buradan hareketle, kişilerin daha çok karşı taraftan karşılığının geleceği kişilere daha çok gönüllü davranışlarda bulunması beklenir.

Blau ve diğerlerine göre sosyal etkileşim, güven, sadakat ve bağlılık sağlamaktadır¹⁸⁶. Sosyal değişim teorisinin görüşlerinden biri, zaman içerisinde ilişkilerin güvene, sadakate ve karşılıklılık bağlılığına dayalı gelişmesidir¹⁸⁷. Karşılıklı faydanın olduğu yerde güven, bağlılık ve sadakat duygularının olması beklenir. Belirlenmiş iş tanımlarının ötesinde, çalışanlar tarafından yerine getirilen, zorunlu olmayan, plansız davranışları içermektedir¹⁸⁸. Özetle, çalışanların görev tanımlarında olmayan, kendiliğinden sergiledikleri ve karşılığının geleceğine inanarak yaptıkları davranışlar bütünüdür.

Blau, sosyal değişimin zamanı belirgin olmayan zorunluluklar gerektirdiğini savunmaktadır. Bir kişi, diğer bir kişiye iyilik yaptığında geri dönüş beklentisi içerisinde. Ancak zamanı belirsiz olmaktadır¹⁸⁹. Sosyal değişim teorisine göre, bir birey diğerine bir iyilik ya da yardımda bulunduğunda ödül beklentisi içerisinde. Karşılığının ne zaman geleceği belirli değildir. Ancak, kişi karşı tarafa sağladığı faydanın karşılığının olacağını düşünerek davranışı sergilemektedir. Kişiler karşı taraftan beklenen faydayla motive olarak gönüllü davranışlar sergilemektedir. Faydaların devam edebilmesi için karşılık verme düşüncesi olması gerekmektedir¹⁹⁰. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş

¹⁸¹ Sandy J. Wayne, Lynn M. Shore, Robert C. Liden, "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, c.40, s.1 (1997):83.

¹⁸² Robert H. Moorman, Brian P. Nierhoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, c.41, s.3 (1998):351.

¹⁸³ Russell Cropanzano, Marie S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, c.31(2005):875.

¹⁸⁴ John Delamater. **Handbook of Social Psychology**. (New York:Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003):53.

¹⁸⁵ Delamater, **age**, 54.

¹⁸⁶ Konovsky, Pugh, **age**, 658.

¹⁸⁷ Cropanzano, Mitchell, **age**, 875.

¹⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz. "**Örgütsel Psikoloji**". 4.Bs. (Bursa:Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 2008):362.

¹⁸⁹ Wayne, Shore, Liden, **age**, 82.

¹⁹⁰ Alptekin Sökmen, Osman Benk, Savaş Gayaker, "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.19, s.2 (2017):420.

tutumları arasındaki ilişkinin kökeni sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Karşılıklılık beklentisi içerisinde olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimindedirler¹⁹¹. Yaptığı yardım ya da faydanın karşılığını alan çalışanlar arasındaki güven, örgüt içerisinde güçlü bir örgütün oluşmasına ve güçlü dostlukların gelişmesine imkan sağlayacaktır. Özetleyecek olursak, sosyal değişim çalışanlara daha çok sorumluluk yükleyerek, örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine zemin hazırlamaktadır.

Karşılıklılık Normu

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturan teorilerden bir diğeri de karşılıklılık normudur. Karşılıklılık normunu Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” adlı makalesinde ele almıştır. Kişiler birbirlerine yardım edip, fayda sağladıkları zaman, karşı tarafta karşılık beklentisi oluşmaktadır¹⁹². Karşılık beklentisi içerisinde olan kişinin daha fazla yapıcı ve fayda sağlaması beklenir. Buradan hareketle, yardımlaşmanın karşılıklılık esasına dayandığı yorumu yapılabilir.

Gouldner’a göre norm, özgeciliği pekiştirmekte ve kişilerarası ilişkilerde sömürüden vazgeçirerek sosyal sistem içerisinde istikrarlılık, kararlılık sağlamaktadır¹⁹³. Aynı zamanda karşılıklılık normu, kişilere yapılan iyilik ve faydaları kapsayan sosyal kural olarak kabul edilmektedir¹⁹⁴.

Yukarıdaki bölümde bahsedilen sosyal değişim teorisinde olduğu gibi, karşılıklılık normunda da fayda sağlayan bireylere diğer bireyden geri dönüşün varlığından söz edilebilir. Daha önceden de belirtildiği gibi, kişiler karşı taraftan fayda ve destek geleceğine dair beklenti içerisindedir.

Gouldner, karşılıklılık normunun iki unsura dayandığını savunmaktadır. Bunlardan birincisi, kişilerin kendilerine yardım edene yardım etmeleri, diğeri ise, kişilerin kendilerine yardım edenlere herhangi bir zarar vermemeleridir¹⁹⁵.

Çalışanların karşılık verme davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmaktadır¹⁹⁶. Yöneticiler örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan astlarını karşılıklılık normu ile ilişkili olarak değerlendirmektedirler¹⁹⁷. Çalışanların içerisinde bulundukları örgütteki adalet algısının artması ile birlikte de, karşılıklı olmak adına örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde de artış olmaktadır¹⁹⁸. Organ’a göre, yöneticinin adil olması örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine yol açmakta ve buna bağlı olarak, çalışanlar

¹⁹¹ Mark C. Bolino, “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, **Academy of Management Review**, 24(1) (1999):82.

¹⁹² Alvin W. Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, **American Sociological Review**, c.25, s.2 (1960):163.

¹⁹³ Jerry M. Burger, Misa Horita, Lisa Kinoshita, Kris Roberts, Christopher Vera, “Effects of Time on the Norm of Reciprocity”, **Basic and Applied Psychology**, c.19, s.1 (1997):92.

¹⁹⁴ Burger ve diğ., **age**, 91.

¹⁹⁵ Gouldner, **age**, 171.

¹⁹⁶ Smith, Organ, Near, **age**, 655.

¹⁹⁷ Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, “**Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences**”. (California:Sage Publications. Thousand Oaks, 2006):144.

¹⁹⁸ Moorman, Nierhoff, **age**, 352.

ile yöneticiler arasında sosyal değişim ilişkisi gelişmektedir. Aynı zamanda, sosyal değişim teorisinde olduğu gibi, yöneticiler çalışanlarına adil davrandıkları zaman, çalışanların karşılık gösterdikleri ve buna karşılık olarak da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini gösteren sosyal değişim ve karşılıklılık normu oluşmaktadır¹⁹⁹.

Karşılıklılık kavramı, yapılan faydanın karşılığında kişinin kendini zorunlu hissetmesine sebep olmaktadır²⁰⁰. Kendilerine yardım eden ya da fayda sağlayan kişilere karşı kendilerini sorumlu hissetmek bireylerin doğasında bulunmaktadır. Karşılıklılık normu sonucu olarak bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışında artış olacaktır. Sosyal değişim teorisinde olduğu gibi karşılıklılık normu da örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturmaktadır. Buna ek olarak, Houston ve Gassenheimer'a göre, karşılıklılık meydana geldiğinde güven de oluşacaktır²⁰¹. Karşılıklı fayda hem bireylerde güven ilişkisi oluşturacak hem de örgüt içerisinde daha fazla gönüllülük esasına dayalı davranışları beraberinde getirecektir.

Lider-Üye Etkileşimi

Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teorilerden lider-üye etkileşimi karşımıza çıkmaktadır. Dikey ikili bağlantı modeli (vertical dyad linkage model), ilk defa Dansereau, Graen ve Haga tarafından ileri sürülmüştür²⁰². Graen vd., örgütlerdeki liderlik çalışmalarına yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Dikey ikili bağlantı modelini (vertical dyad linkage model) geliştirerek, lider-üye etkileşimini ortaya atmışlardır²⁰³. İlgili literatür incelendiğinde, lider-üye etkileşimi adı altında ilk kez kavramı ortaya atan kişi Graen vd. olmuştur.

Lider, astlar üzerinde direkt olarak otorite ve sorumluluğu olan kişidir. Ast ise, direkt olarak liderine geribildirimde bulunan ve liderin yönettiği bir grup kişidir²⁰⁴. Ast ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi lider-üye etkileşimi olarak adlandırılmaktadır²⁰⁵. Literatürde bu etkileşimin yüksek ve düşük kaliteli olarak ayrımına değinilmiştir. Önceleri liderlik ile ilgili teori ortaya koyan araştırmacılar, bir liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmaları gerektiği ve aynı şekilde motive olacaklarını savunmuşlardır. Ancak daha sonrasında, çalışanlardaki kişilik farklılıkları, farklı beklenti ve ihtiyaçlara dikkat çekmişlerdir²⁰⁶.

¹⁹⁹ Konovsky, Pugh, **age**, 657.

²⁰⁰ Wajda Wikhamn, Angela T. Hall, J.D. "Social Exchange in a Swedish Work Environment", **International Journal Business and Social Sciences**, c.3, s.23 (2012):57.

²⁰¹ Lambe, Wittman, Spekman, **age**, 11.

²⁰² Mehtap Öztürk, Kemalettin Eryeşil, "Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, c.19, s.2 (2016):126.

²⁰³ Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", **Academy of Management Review**, c.11, s.3 (1986):618.

²⁰⁴ Bryan Oweilayefa Gere, "Leader-member Exchange, Dyadic Demographic Factors and Subordinates' Turnover Intent in Rehabilitation Agencies, **Southern Illinois University Carbondale**, Doctor of Philosophy Dissertation, May 2016:19.

²⁰⁵ Suzanne S., Masterson, Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor, "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, in press at the Academy of Management Journal, c.43. s.4 (2000):7.

²⁰⁶ Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı-Doktora Tezi, Erzurum (2007).

Çalışanların da beklenti ve ihtiyaç gibi insani özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, astların motive olma şekillerinin farklılık gösterdiği söylenebilir.

Özetle, lider-üye etkileşimi teorisi, önceleri dikey ikili bağlantı modeli (vertical dyadic linkage theory) olarak adlandırılmış ve çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Teorinin varsayımına göre, liderler her bir astı ile farklı ilişkiye sahiptir. Bu da, resmi, düşük kalite, karşılıklı güven ve saygının olduğu ilişkilerden oluşmaktadır²⁰⁷. Diğer liderlik teorilerinden farklı olarak lider-üye etkileşimi teorisinde, lider ve astlar arasında heterojen bir ilişki bulunmaktadır²⁰⁸. Buradan hareketle, diğer liderlik teorilerinin daha homojen olduğu söylenebilir. Liderin her bir astı ile farklı şekilde etkileşim içerisinde olması, liderin astlarına eşit şekilde davranmaması sebebi ile lider-üye etkileşimi, literatürde heterojen ilişki olarak yorumlanmıştır.

Wilhelm, Herd, Steiner, lider-üye arasında meydana gelen çatışmanın, lider-üye etkileşimini olumsuz yönde etkilediğini ve çalışanların iş tatmini ve eşitlik algısının düştüğünü savunmaktadırlar. Bunun sonucunda da, iş devir oranında artış olacağına değinmişlerdir²⁰⁹.

Teori, önceleri iki sebepten dolayı tepki almıştır; (1) ilki lider ve takipçileri arasında birbirinden ayrı olarak iki kısım olması, (2) ikincisi ise, her bir takipçisi ile aynı şekilde ilişki geliştirmeyen liderleri kabul etmesidir²¹⁰.

Kısaca belirtmek gerekirse, lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerin her bir astı ile farklı ilişkisinin olduğunu savunması sebebiyle diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Yüksek kalitedeki lider-üye ilişkisi, artan iletişim, daha iyi roller, yüksek düzeyde duygusal destek sağlamaktadır. Düşük kalitede lider-üye ilişkisinde ise, güven ve duygusal destek bakımından azalma meydana gelmektedir²¹¹.

Newcomb, bireylerin ilişkilerinde ödüllerin karşılık faydasına dayalı olduğunu savunmuştur. Bryne ise Newcomb'un çalışmasını, "iki birey arasındaki benzerliğin sevgiyi arttırdığı ve bunun sonucunda da davranışları etkilediği" şeklinde geliştirmiştir. Buradan yola çıkarak Bryne, lider ve takipçilerin benzer tutumlar, fikirler, inançlara sahip olduğunda, ilişkilerin daha güçlü olacağı sonucuna varmıştır²¹².

Lider-çalışanlar arasında yüksek kalitede bir etkileşim var ise, karşılıklı güven, destek, sadakat ve çift yönlü etki bulunmaktadır. Yüksek kalitede etkileşim, hem lidere hem de

²⁰⁷ Gere, age, 19.

²⁰⁸ Gere, age, 20.

²⁰⁹ Aykut Göksel, Belgin Aydınant, "Lider-üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.17, s.2 (2012):250.

²¹⁰ James H. Dulebohn, William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris, "A Meta Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With An Eye Toward The Future", **Journal of Management**, c.20, s.10 (2011):2.

²¹¹ Kenneth J. Harris, Ranida B. Harris, David M. Eplion, "Personality, Leader-member Exchanges, and Work Outcomes", **The Journal of Social Psychology**, c.147, s.6 (2007):94.

²¹² John E. Barbuto, Gregory T. Gifford, "Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory", **International Journal of Leadership Studies**, c.7, s.1 (2012):19.

çalışana katkı sağlamaktadır²¹³. Lider-üye etkileşiminin yüksek düzeyde olması, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir²¹⁴. Liderlerin her çalışana göre farklılık gösteren ilişkileri, çalışanları ile gönül bağı oluşturma yanısıra, çalışan performanslarında da artışa sebep olmaktadır²¹⁵. Bulunduğu örgütte lideri ile yüksek kaliteli etkileşiminin olduğu çalışanların rol tanımlarının ötesinde, gönüllülük esasına dayalı davranışları daha fazla sergilemesi beklenir.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin oluşabilmesi için, çalışan ve yönetici arasında formal ilişkilerin yanı sıra, güvene dayalı bir ilişkinin de var olması gerekmektedir²¹⁶. Yüksek güven duygusu, destek ve ödüller, yüksek kalitedeki ilişkilere zemin hazırlamakta, astlarda karşılık ve zorunluluk duygusu yaratmaktadır. Bunun aksine, ekonomik değişime benzer şekilde, düşük kalitedeki ilişkilerde iş kontratında yazdığı kadarı ile kalacaktır²¹⁷. Resmi sözleşmeden fayda sağlayan üyeler, düşük lider-üye ilişkisi olsa bile, örgüte katkı sağlamak için kendilerini zorunlu ve istekli hissedeceklerdir. Lider-üye etkileşiminin kalitesi artınca ise, yöneticiler farklı görevlerdeki astlara yardımcı ve destek olurlar. Yöneticinin katkısı, karşılıklılığı zorunlu hale getirmektedir²¹⁸. İş tanımı boyutunda olan etkileşimlerde, astlar kendilerini zorunlu hissettikleri için örgüte fayda sağlama niyetinde olacaklardır.

Liderlik davranışları, çalışanların iş yerindeki adalet algısı yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemektedir²¹⁹. Yapılan çalışmalarda, yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı sonucuna varılmıştır²²⁰. Bir örgütte astların adalet algısı ne kadar yüksek ise, bu doğrultuda yöneticiye güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların fazla olması beklenen bir durumdur.

Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan araştırmalarda, iş devir oranı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkiye rastlanır iken, örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve performans arasında da pozitif ilişkiye rastlanmıştır²²¹. Lider-üye etkileşiminin kalitesi, astların bağlılık duygusunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini arttırmaktadır ve aynı zamanda örgütsel büyüme ve başarıya da katkı sağlamaktadır²²². Deluga, farklı ast-lider örneklem gruplarıyla yaptığı çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye

²¹³ Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c.67 (1994):316.

²¹⁴ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **age**, 57.

²¹⁵ Serinkan, Ürkek Erdiş, **age**, 95.

²¹⁶ Şebnem Aslan, Musa Özata, "Lider-üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c.11, s.17 (2009):100.

²¹⁷ Jennifer D. Nahrgang, Frederick P. Morgeson, Remus Ilies, "The Development of Leader-member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c.108 (2009):257.

²¹⁸ Randall P. Settoon, Nathan Bennett, Robert C. Liden, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, c.81, s.3 (1996):220.

²¹⁹ Jahangir, Akbar, Haq, **age**, 80.

²²⁰ Burcu Ilgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumunda Lider-üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.17, s.3 (2013):43.

²²¹ Robert C. Liden, John M. Maslyn, "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, c.24, s.1 (1998):43.

²²² Yolanda B. Truckenbrodt, "The Relationship Between Leader-member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior", **Acquisition Review Quarterly**, summer (2000):242.

etkileşimi kalitesi arasında pozitif bir ilişki saptamıştır²²³. Wang vd., lider-üye etkileşimi, transformasyonel liderlik ve görev performansı arasında aracılık rolünün olduğuna değinmişlerdir²²⁴. Wayne ve Green ise yaptıkları çalışmada, lider-üye etkileşimi ve çalışan vatandaşlık davranışı arasında ilişki saptamıştır. En çok da özgecilik boyutu ile ilgili olarak olumlu etkiye rastlanmıştır²²⁵.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, lider-üye etkileşimi kavramının örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlığı, performansı ve örgütsel başarıyı pozitif yönde etkilediği yorumu yapılabilir. Bunlara ek olarak, iş devir oranı artışı ve işten ayrılma niyetinde de azalma olacağı saptanmıştır.

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Benzer Kavramlarla İlişkisi

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının benzer kavramlar ile ilişkisi olduğu bilinmektedir. Bu bölümde prososyal örgütsel davranış, biçimsel rol-ekstra rol davranışları ve psikolojik sözleşme kavramları ele alınmıştır.

Prososyal Örgütsel Davranış

1960'lı yıllarda ve 1970'lerin başlarında, davranış ve sosyal bilimciler tarafından dikkat çeken bir konu olmuştur²²⁶. Literatürde prososyal davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı ve fazladan rol davranışı kavramları birbiri yerine kullanılmaktadır²²⁷.

Prososyal örgütsel davranışlar, organizasyon üyeleri tarafından kişinin, grubun ya da örgütün yararına olan isteğe bağlı sergilenen davranışlardır. Rol ya da ekstra rol olabilen, yardımsever davranışları içeren davranışlar bütünü olarak düşünülmektedir. Buna ek olarak, prososyal davranışlar örgütteki diğer üyeler tarafından ödüllendirilip, desteklenebilir veya tam tersi bir durum da meydana gelebilmektedir²²⁸. Organ ve Konovsky, prososyal davranışların örgüt ile ilgili sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerinin toplamını yansıttığını iddia etmişlerdir²²⁹. Bar-Tal ise, ödül beklentisi olmaksızın birine yarar sağlamaya yönelik gönüllü davranış olarak tanımlamıştır. Midlasky ve Kahana,

²²³ Deluga, **age**, 323.

²²⁴ Hui Wang, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, Zhen Xiong Chen, "Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, c.48, s.3 (2005):429.

²²⁵ Truckenbrodt, **age**, 236.

²²⁶ Arthur P. Brief, Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**, c.11, s.4 (1986):710.

²²⁷ Mustafa Şanal, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Açısından Önemi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.22, s.1 (2013):530.

²²⁸ Jennifer M. George, Kenneth Bettenhausen, "Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context", **Journal of Applied Psychology**, c.75, s.6 (1995):698.

²²⁹ Osama A. Hazzi, Issa Sh. Maldaon, "Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations", **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, c.54 (2012):107.

bireye fayda sağlama ve özgeciliği yardımsever davranışın alt kategorisi olarak görmektedirler²³⁰.

Prososyal davranışlar örgütsel etkinlik için önemli olan ancak örgütsel araştırmacılar tarafından çok dikkat çekmeyen bir konudur²³¹. Prososyal davranışlar ile ilgili net bir tanım olmamakla birlikte, genellikle bir kişinin, kişi veya kişilere yönelik yaptığı davranışlardır. Buna ek olarak, örgütteki üye tarafından sergilenen bir davranıştır. Yardım etme, paylaşma, bağışlama, iş birliği, gönüllü olma davranışları, prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir²³². Prososyal davranışlar, çalışma arkadaşlarına, yöneticilere, astlara ve müşterilere yönelik yapılan, yardımcı olunan davranışlardır²³³. Örgüte ve bireye yardımcı olan davranışları kapsamı sebebiyle, örgüte fayda sağlayan, gönüllük esasına dayalı davranışları içermektedir.

Literatürde farklı prososyal davranış türlerinden bahsedilmektedir. Bunlar; rol tanımlı prososyal davranışlar; işin bir parçası olan örgütlerde çalışanlardan beklenen davranışlardır. Ekstra rol prososyal davranışlar; iş tanımının dışında kalan, çalışanların yaptıkları yardımsever ve gönüllü davranışlardır. İşbirliğine yönelik; örgütlerde diğer çalışanlara yönelik yardımsever davranışlardır. Çalışanlara, yöneticilere, asta veya müşterilere yönelik olabilmektedir²³⁴.

Prososyal örgütsel davranışın, örgütün ayakta kalabilmesi için gereklilik olduğu düşünülmektedir²³⁵. Bir örgütte prososyal davranışlar sergilendiğinde, örgüttekilerin morali, iş birliği ve ekip çalışması, dayanışması, birbirlerine ve örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Bunun yanı sıra, kurumsal ve bireysel hedefler özdeşleşecek, motivasyon ve iş tatmini de artacaktır²³⁶. Örgüt ya da kişisel seçim ile yapıldığı için, davranışın sergilenmemesi halinde cezalandırma söz konusu değildir²³⁷. Brief ve Motowidlo 1986 yılında yaptıkları çalışmalarında, prososyal davranışın örgütsel verimliliği artırdığı gibi örgüte zarar verebileceğini de öne sürmüşlerdir. Bunun için de, örgütsel amaçlara zıt olsa bile, iş arkadaşlarına yardımda bulunma örneğini vermişlerdir²³⁸.

İlgili literatür incelendiğinde, bazı araştırmalar prososyal örgütsel davranış, örgütsel vatandaşlık davranış ile eş değer olarak yorumlar iken; bazılarının ise, örgütsel vatandaşlık davranış ile ilişkili bir kavram olarak ele aldığı görülmektedir. İş tanımının ötesinde, gönüllülük, yardımseverlik, paylaşma, bağışlama gibi isteğe bağlı davranışlar içermesi sebebi ile örgütsel vatandaşlık davranış ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bu

²³⁰ Engin Karadağ, Işıl Mutaçlılar, “Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**, c.8 (2008):52.

²³¹ George, Bettenhausen, **age**, 698.

²³² Brief, Motowidlo, **age**, 711.

²³³ George, Bettenhausen, **age**, 698.

²³⁴ Brief, Motowidlo, **age**, 711.

²³⁵ Hazzı, Maldaon, **age**, 106.

²³⁶ Mustafa İpek, İzzet Gökhan Özbilgin, “Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili Danışman İlişkisi ve Bir Araştırma”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.7, s.13 (2015):130.

²³⁷ İpek, Özbilgin, **age**, 131.

²³⁸ Brief, Motowidlo, **age**, 711.

davranışlar, sadece çalışma arkadaşları ile kalmayıp aynı zamanda yöneticiler ve müşterilere de gösterilebilir.

Biçimsel Rol, Ekstra-Rol Davranışları

Daha önceden de belirtildiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş gerekliliklerinde zorunlu olmayan ve formal ödül sisteminde tanımlanmayan, örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Gönüllülük esasına dayalı olduğundan dolayı, rol gerekliliklerinde bulunmamaktadır²³⁹. Bu tanımdan hareketle, örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol davranışı ile benzerlik gösterdiği yorumu yapılabilir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüte fayda sağlayan, gönüllü ve bireysel ekstra rol davranışları olarak bilinmektedir²⁴⁰. Yani, ekstra rol davranışı, örgüte fayda sağlaması ve var olan, hali hazırdaki rol beklentilerinin dışında kalması sebebi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik göstermektedir²⁴¹.

Yapılan çalışmalarda, ekstra rol ve rol davranışlarının birbirinden farklı olduğuna değinilmiştir. Rol davranışı, düzenli ve iş performansının sürekliliği için gerekli olan, çalışanlardan beklenen davranışlardır. Çalışanlar, gerekli olan davranışlara uymadıkları takdirde, bu durum iş kaybına kadar gidebilmektedir. Ancak ekstra rol davranışında ise, rol tanımlarının ilerisine geçen, resmi ödül sistemi tarafından belirlenmiş, ceza içeren sonuçlar doğurmayan gönüllü davranışlar söz konusudur²⁴².

Rol davranışı, başka bir deyişle ana görev davranışı olarak da adlandırılmaktadır. İlk olarak Katz ve Kahn tarafından ortaya atılmıştır. Williams ve Anderson'a göre, diğer bütün davranışlar gibi işin sorumluluğu ve tamamlanması adına gerekli davranışlardır²⁴³. İş tanımındaki görevler ve resmi sorumlulukları içermektedir²⁴⁴. Örgüt içerisinde yapılması gereken, gereklilik olarak düşünülmektedir. Bir başka deyişle, örgütte olması gereken, çalışandan beklenen davranışlardır. Biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanan, çalışanların yapmadıkları takdirde ödül alamadıkları ya da işlerini kaybetmeye kadar yaptırımların olduğu davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekstra rol davranışı ise, işin gerekliliklerinin ötesinde kalan, biçimsel rol tanımına uygun, örgüte fayda sağlayan davranışları kapsamaktadır. Biçimsel ödül sisteminde yer almayan, davranış sergilenmediği takdirde herhangi bir yaptırıma tabii tutulmayan davranıştır²⁴⁵. Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar rol davranışları olarak bilinmektedir. Ekstra-rol davranışları, çalışanların yaratıcı ve içten gelerek yaptığı davranışlardır. Örgütsel etkinliği arttıran, biçimsel olmayan, gönüllü ve yardımsever davranışları içermektedir. İşe

²³⁹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **age**, 33.

²⁴⁰ Rolf Van Dick, Daan Van Knippenberg, Rudolf Kerschreiter, Guido Hertel, Jan Wieseke, "Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-role Behavior", **Journal of Vocational Behavior**, c.72(2008):391.

²⁴¹ Organ, Podsakoff, MacKenzie, **age**, 33.

²⁴² Linn Van Dyne, Jeffrey A. LePine, "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", **Academy of Management Journal**, c.41, s.1 (1998):108.

²⁴³ Yanhan Zhu, "Individual Behavior: In-role and Extra-role", **International Journal of Business Administration**, c.4, s.1 (2013):24.

²⁴⁴ Alicia S.M. Leung, "Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting", **Journal of Business Ethics**, c.79 (2008):45.

²⁴⁵ A. Zafer Acar, "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.7, s.1 (2006):4.

yeni gelen çalışanlara işe alışma sürecinde yardımcı ve destek olma, müşterilere dostça yaklaşmak ekstra rol davranışına örnek olarak gösterilebilir²⁴⁶. Ekstra rol yani rol fazlası davranışlar, örgütün içerisinde oluşan, olumlu, örgüte fayda sağlayan gönüllü davranışlardır.

Somech, Drach-Zahavy 2000 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ekstra rol davranışını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, gerekli rol davranışlarının ötesinde, bireye, gruba veya örgüte yönelik olan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdan hareketle, ekstra rol davranışının formal iş sorumluluklarının parçası olmadığını, çok boyutlu bir yapısı olduğunu ve bireysel, takım ve örgüt seviyesinde olmak üzere üç seviyeden oluştuğunu savunmuşlardır²⁴⁷.

Özetle, rol davranışları formal iş gerekliliklerinin önceden tanımlanmış olan iş davranışları olarak tanımlanır iken; ekstra rol performansı ise, örgütün bütününe katkı sağlayan, iş görevlerinin dışında tutulan davranışlar olarak tanımlanmıştır²⁴⁸. Ekstra rol davranışı ile ilgili literatürdeki tanımlar incelendiğinde, iş tanımının ötesinde gönüllüğe dayalı, resmi olarak ödül sisteminde yeri olmayan, ödüllendirilmeyen davranışlar olduğu görülmektedir. Rol davranışları ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde ise, çalışanların görev tanımları kapsamında olan ve zorunlu olarak yapması gereken davranışlar olduğu dikkat çekmektedir.

Ekstra-rol davranışı, örgütsel etkinlik ve başarıya katkı sağlamaktadır²⁴⁹. Örgütün yararına, rol tanımları dışında kalan, kendiliğinden gerçekleşen, inovatif davranışları, işbirliği ve yaratıcı davranışları kapsamaktadır²⁵⁰. Performans değerlendirmelere yansımalarının yanı sıra, örgüte fayda sağlamak adına çalışanlarda isteklilik oluşturur. Bu isteklilik hali, işbirliği ve örgütü koruyucu niteliktedir. Bu durumda, kurum imajına katkı sağlamaktadır²⁵¹. Performans değerlendirmeye, kurum imajına olan etkileri ve örgütsel etkinliğe katkı sağlaması ile örgütün bütününe fayda sağlayan, örgütün ortak amaçlarını benimseyen davranışlar olduğu söylenebilir.

²⁴⁶ Münevver Çetin, Yüksel Yeşilbağ, Bülent Akdağ, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, c.17 (2003):41.

²⁴⁷ Anit Somech, Anat Drach-Zahavy, “Understanding Extra-role Behavior in Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teacher’s Extra-role Behavior”, **Teaching and Teacher Education**, c.16(2000):650.

²⁴⁸ Chun Hui, Kenneth S. Law, Zhen Xiong Chen, “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, c.77, s.1 (1999):4.

²⁴⁹ Scott B. MacKenzie, Philip M. Podsakoff, & Michael Ahearne, “Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance”, **Journal of Marketing**, c.62, s.3 (1998):87.

²⁵⁰ W. Chan Kim, Renée A. Mauborgne, “Procedural Justice and Managers’ In-role and Extra-role Behavior: The Case of The Multinational”, **Management Science**, c.42, s.4 (1996):500.

²⁵¹ David Turnipseed, “Organizational Citizenship Behavior: An Examination of The Influence of The Workplace”, **Leadership&Organizational Development Journal**, c.17, s.2 (1996):42.

Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, işverenler ile çalışanlar arasında gelişen sosyal değişimin bir türü olarak bilinmektedir²⁵². Kavramın geçmişine bakıldığında, 1960'lı yılların başlarında Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley ve Schein tarafından ortaya atıldığı görülmektedir. Bu araştırmacılar çalışmalarında kavramı, çalışan-örgüt değişim ilişkisi oluşturan karşılıklı zorunluluklar beklentisi olarak tanımlamışlardır²⁵³. Kavramın geçmişinin oldukça eski olduğu yorumu yapılabilir. Günümüzde de hala çeşitli değişkenler ile kavrama ilişkin çalışmalar yapılmaya devam etmektedir.

Karşılıklı zorunluluklar, işveren ve çalışanın iş sözleşmesinin temelini oluşturur. Çalışanlar, işverenden geri dönüşü olacağına inandıkları için örgüte katkıda bulunmayı kabul ederler. Psikolojik sözleşmeler, bireysel inançlar veya karşılıklı zorunluluk algıları bütününden oluşmaktadır²⁵⁴. Resmi ve resmi olmayan olmak üzere iki tür iş sözleşmesi bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme, yazılı ve resmi olmayan kısımda yer almaktadır. Çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı beklentiler psikolojik sözleşme olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, işveren ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyici rolü bulunmaktadır²⁵⁵.

Guest, sosyal değişim teorisi ve psikolojik sözleşme arasında benzerlikler olduğunu savunmaktadır²⁵⁶. Yine aynı şekilde temellerinin sosyal değişim teorisine dayandığı da literatüre konu olmuştur. Çalışan tarafından elde edilen psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı zorunluluklar ile ilgili inançlarından oluşmaktadır²⁵⁷. Psikolojik sözleşme sadece genel beklentileri değil, algılanan sözleri de içermektedir. Sözler her zaman açıkça belirtilmiş olmayabilir ve çalışanın davranışları söz niteliğinde kabul edilebilir²⁵⁸. Yukarıda da bahsedildiği gibi yazılı, resmi olmayan, açıkça ve önceden belirlenmemiş özelliği taşımaktadır. Çalışanların örgütte yaptıkları davranışlar, psikolojik sözleşme için gösterge olarak kabul edilmektedir.

Morrison ve Robinson psikolojik sözleşmenin iki özelliğinden bahsetmektedirler. Bunlardan birincisi, psikolojik sözleşmenin çalışanların iş ilişkilerindeki zorunluluklarına ilişkin inançlarıdır. İkincisi ise, psikolojik sözleşmenin algılanan sözler temeline

²⁵² Jonathan L. Johnson, Anne M. O'Leary-Kelly, "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", **Journal of Organizational Behavior**, c.24 (2003):628.

²⁵³ Elizabeth Wolfe Morrison, Sandra L. Robinson, "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **Academy of Management Review**, c.22, s.1 (1997):228.

²⁵⁴ Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau, "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, c.37, s.1 (1994):137-138.

²⁵⁵ Chun Hui, Cynthia Lee, Denise M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality", **Journal of Applied Psychology**, c.89, s.2 (2004):311-312.

²⁵⁶ Jacqueline A.M. Coyle-Shapiro, "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, c.23 (2002):929.

²⁵⁷ Morrison, Robinson, **age**, 226.

²⁵⁸ Jonathan L. Johnson, Anne M. O'Leary-Kelly, **age**, 629.

dayanmasıdır. Sözler de gelecekteki amaçlara yönelik iletişim olarak kabul edilmektedir²⁵⁹.

Robinson, Kraatz ve Rousseau, psikolojik sözleşmenin zamanla nasıl değiştiğini incelemişlerdir. İşin ilk iki yılında çalışanların işverene borçlanmasının, işverenin çalışanlara borçlanmasına göre daha az olduğu sonucuna varmışlardır²⁶⁰. Buradan hareketle, aslında çalışanların işe yeni başladıkları dönemde daha çok sözlerine sadık oldukları ve davranışlarına özen gösterdikleri çıkarımı yapılabilir. Yazılı olarak belirtilmemesi, güven ve adalet temeline dayanması sebebi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. İyi niyetli, çalışan-işveren karşılıklı güven ilişkisinin sağlam olduğu örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların sayısının artması beklenir.

Yazılı olmayan bu sözleşme türü ile çalışanlar örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi, işlerini doğru şekilde yapmayı ve kuruma olan sadakatlerini güvence altına almış olmaktadırlar. İşletmeler, yazılı sözleşmenin yanı sıra, psikolojik sözleşmeye de önem vermeli, çalışanlarının gönüllü davranışlar sergilemelerini ve bağlılık göstermelerini destekleyici bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar. Böylelikle, örgütün ve çalışanların amaçları birbirini destekleyecek ve birbiri ile uyumlu olacaktır.

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sınıflamaları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sınıflamaların geçmişine baktığımızda, kavrama ilişkin sınıflamaların 1980’li yıllara dayandığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, literatürde en yaygın ve temel nitelikteki sınıflamalara yer verilecektir.

Smith, Organ ve Near’ın Sınıflandırması

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk sınıflama 1983 yılında Smith, Organ ve Near’ın çalışması olarak bilinmektedir. Smith, Organ, Near çalışmalarında kavramı özgecilik (altruism) ve genel itaat (generalized compliance) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır²⁶¹. Özgecilik (altruism) boyutu, belirli kişilere yardım etmeyi içermektedir. Genel itaat boyutu ise, belirli bir kişiye yönelik olmayan, daha adaletli ve dürüst olan kısmını oluşturmaktadır²⁶².

1983 yılından itibaren yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki bağlantı incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde iş tatmininin olduğuna değinilmiştir²⁶³. Daha sonrasında, adaletin de göz önünde

²⁵⁹ Morrison, Robinson, **age**, 228.

²⁶⁰ Sandra L. Robinson, Denise M. Rousseau, “Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm”, **Journal of Organizational Behavior**, c.15 (1994):247.

²⁶¹ Kolade, Oluseye, Omotayo A., **age**, 38.

²⁶² Smith, Organ, Near, **age**, 662.

²⁶³ Dennis W. Organ, Katherine Ryan, “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, c.48, s.4 (1995):775.

bulundurulduğu, istatistiksel olarak kontrol edildiği çalışmalarda ise, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık arasında bağlantı olmadığı savunulmuştur²⁶⁴.

Özgecilik boyutunda, belirli bir kişiden kastedilen yönetici, çalışma arkadaşı veya müşteri olabilmektedir. Genel itaat boyutunda ise, işe katılma, çalışma zamanını etkin kullanma ve kurallara bağlılık kastedilmektedir²⁶⁵. İşe gelmeyen çalışma arkadaşlarına yardım etme, işe yeni gelenleri işe alıştırmaya özgecilik boyutunda yer almaktadır²⁶⁶. İşte dakik olma, örgütteki kurallara itaat etmekte genel itaat boyutuna örnektir. Önceleri iki boyutta incelenen örgütsel vatandaşlık davranışını daha sonrasında Organ beş boyutta ele almıştır.

Organ'ın Sınıflandırılmaları

Organ, Smith ve Near'ın sınıflandırmasından sonra, Organ örgütsel vatandaşlık davranışı alanındaki çalışmalarına devam etmiştir. 1988 yılında, özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), centilmenlik (sportsmanship), sivil erdem (civic virtue) olmak üzere beş boyutta sınıflandırma yapmıştır²⁶⁷. Organ'ın beş boyutlu sınıflandırması literatürde en çok kabul gören sınıflama olarak bilinmektedir. Bu boyutları detaylandırarak olursak;

- **Özgecilik:** Örgüt ile ilgili görevlerde belirli bir kişiye yardım etmeye dayalı gönüllü yapılan davranışlardır. Yapılan yardımlar sadece çalışma arkadaşları ile sınırlı değildir. Çalışma arkadaşlarının yanı sıra, yöneticileri, tedarikçileri ve diğer müşterileri de kapsayabilmektedir²⁶⁸. En genel tanımıyla, iş ile ilgili konularda iş birliği içinde olma, belirli kişiye yönelik yardım amaçlı yapılan davranışlardır²⁶⁹. Örgütsel etkinliğe katkı sağlayan, kişilere yönelik olan yardımlardır²⁷⁰. İşinde başarısız olan çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, işe yeni başlayan çalışanların işe duyum sağlamasına destek olma, çalışma arkadaşlarının iş yükünü paylaşma bu boyuta örnekler olarak verilebilir²⁷¹. Bireyler, belirli bir kişiye odaklanarak yardım etmek üzere davranışta bulunurlar. Bunun sonucunda herhangi bir karşılık beklemezler.
- **Vicdanlılık:** Aynı zamanda ileri veya üstün görev bilinci olarak da bilinmektedir. Çalışanlar, örgütün düzenini sağlamaya ilişkin, biçimsel ve biçimsel olmayan

²⁶⁴ Mary A. Konovsky, Dennis W. Organ, "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, c.17 (1996):253.

²⁶⁵ Aaron Cohen, Eran Vigoda, "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship in Israel", **Administration&Society**, c.32, s.5 (2000):608.

²⁶⁶ LePine, Erez, Johnson, **age**, 53.

²⁶⁷ Guillermo Wilches-Alzate, "The Relationship Between Rewards and Recognition, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, and Customer Satisfaction", Doctor of Philosophy in Management Sciences Thesis, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada (2009):29.

²⁶⁸ Ronald J. Deluga, "The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Applied Social Psychology**, c.25, s.18 (1995):1655.

²⁶⁹ M. Muzamil Naqshbandi, Sharan Kaur, "A Study of Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Structures and Open Innovation", **International Journal of Business and Social Science**, c.2, s.6 (2011):187.

²⁷⁰ Dennis W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, c.10, s.2 (1997):94.

²⁷¹ Gürbüz, **age**, 55.

kurallara bağlı kalmaya çalışırlar²⁷². Toplantılara düzenli olarak katılma, örgüt hakkındaki gelişmelerle ilgili bilgilendirme yapma, gelen maillere düzenli cevap verme bu boyuta örnek olarak verilebilir²⁷³. Ayrıca, işe erken gelme, geç çıkma, toplantılarda dakik olma, zamanında görevlerini yerine getirme de vicdanlılık boyutuna örnektir²⁷⁴. Bunların yanı sıra, örgütteki kurallara uyma, zamanında ve yerinde mola verme, gereksiz molalardan kaçınma, dakik olma gibi davranışlar da bu boyutta gösterilen davranışlar arasında yer almaktadır²⁷⁵. Çalışanlar, örgütteki kurallar, düzenlemeler ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdırlar²⁷⁶. Zamanın ve örgütsel kaynakların boşa harcanmaması, proje ya da işleri tamamlamak adına geç saatlere kadar iş yerinde kalınması, örgütteki kurallara bağlı olunması bu boyutta önem taşıyan davranışlardır²⁷⁷.

- **Nezaket:** Örgütteki diğer üyeler ile ilgili problemlerin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışlardır²⁷⁸. Bir kişinin, diğer organizasyon üyelerinin bağlılığını etkileyen durumlarda çatışmadan kaçınma davranışdır²⁷⁹. Bu boyutta gelecek için önlem alma ve gelecekteki problemlerin önüne geçmeye yönelik davranışlardır²⁸⁰. Organ'a göre nezaket, problem oluşmaması için birine yardımcı olma halidir²⁸¹. Örgüt ile ilgili bir konuda harekete geçmeden önce fikir danışmak bu boyutun özelliklerinde yer almaktadır²⁸². Örgüt içerisinde çatışmaya engel olmaya yönelik faaliyetler bütünü olarak yorumlanabilir. Gelecekte oluşabilecek sorunların önüne geçmek esastır.

Özgecilik boyutunda problemi olan bireye yardım etme davranışı gösterilir iken, nezaket boyutunda problemleri önleme amaçlı yardım etme davranışı gösterilir²⁸³. Nezaket boyutunda da özgecilik boyutunda olduğu gibi yardımseverlik temeli bulunmaktadır. Özgecilikte var olan olay sonrası yardım ve destek durumu söz konusu iken, nezaket boyutunda olayları öngörerek, engellemek adına davranışlarda bulunmak esastır.

- **Centilmenlik:** Örgütün negatif yanları yerine pozitif yanlarını ön planda tutmaktadır²⁸⁴. Organ'a göre centilmenlik boyutu, çalışanların toleransı ve şikayet etmemesi ile ilgilidir²⁸⁵. İş ile ilgili sorunlardan yakınmaktan kaçınmak, diğer çalışma arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınmak bu boyuta örnek olarak verilebilir²⁸⁶. Bu boyutta, örgüt içerisinde oluşabilecek her türlü gergin ortamı

²⁷² Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan. “Örgütsel Davranışta Güncel Konular”. 1.Bs. Detay Yayıncılık Ankara (2015).

²⁷³ Konovsky, Organ, **age**, 255.

²⁷⁴ Bolat, Bolat, **age**, 79.

²⁷⁵ Neeta, “Organizational Citizenship Behavior of Faculties in Private Engineering Colleges W.E.F Lucknow”, **International Journal of Management & Business Studies**, c.3, s.1 (2013):117.

²⁷⁶ Podsakoff ve diğ., **age**, 123.

²⁷⁷ Wilches-Alzate, **age**, 30.

²⁷⁸ Konovsky, Organ, **age**, 255.

²⁷⁹ Wilches-Alzate, **age**, 30.

²⁸⁰ Noormala Amir Ishak, Syed Shah Alam, “Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact of Self-esteem”, **International Journal of Business and Management**, c.4, s.3 (2009):53.

²⁸¹ Naqshbandi, Kaur, **age**, 187.

²⁸² LePine, Erez, Johnson, **age**, 53.

²⁸³ Ishak, Alam, **age**, 53.

²⁸⁴ Naqshbandi, Kaur, **age**, 188.

²⁸⁵ Philip M. Podsakoff, Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie, “Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, c.82, s.2 (1997):263.

²⁸⁶ Kılıçlar, Harbalıoğlu, **age**, 332.

engellemek esastır. Çalışanların şikayet ve yakınmalarından ziyade, örgütte gergin ortamın oluşmasını engelleyen, örgütün pozitif yüzüdür.

- **Sivil Erdem:** Çalışanların bütüncül olarak örgüte bağlılıklarını ifade etmektedir²⁸⁷. Sivil erdem boyutu, çalışanın örgütün yaşamı ile yakından ilgili olması ve örgütteki faaliyetlere katılmasıdır²⁸⁸. Örgütsel yaşama aktif katılımı ifade eder. Örgütün imajı için, örgütsel amaçlara ve komitelere hizmet eder²⁸⁹. Örgütün politikaları ve karar verme süreçlerine gönüllü katılma, toplantı ve örgütteki çeşitli sosyal etkinliklere katılma ve destekleme davranışları sivil erdem boyutunun bir parçasıdır²⁹⁰.

Örgütsel vatandaşlık boyutları genel olarak değerlendirildiğinde, özgecilik boyutunda kişiler, belirli bir bireye yönelik yardımda bulunurken; vicdanlılık boyutunda ise, kişilere yönelik olmasından ziyade örgütün bütününe yararlı olacak davranışlar göstermektedirler. Buradan hareketle, vicdanlılık boyutunda örgütsel amaç ve başarının daha çok ön planda olduğu yorumu yapılabilir. Centilmenlik boyutu, örgüt için olumsuz olacak her türlü yorum ve davranıştan kaçınma, gereksiz yakınma ve şikayetleri dile getirmeme durumudur. Sivil erdem boyutuna ilişkin tanımlamalara bakıldığında, örgütün bütününe yönelik, örgüte fayda sağlayacak davranışlara rastlamak mümkündür. En çok örgütün bütününe yönelik yapılan davranışların sivil erdem boyutunda olduğu yorumu yapılabilir. Nezaket boyutunda ise, örgüte zarar verecek sorunları ön görerek, engelleme davranışı bulunmaktadır. Yani, nezaket boyutunda proaktif, öngörülü davranışlar olduğu çıkarımı yapılabilir.

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkilendirilen Kavramlar

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden ve literatürde bu kavram ile ilişkilendirilen örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgüt kültürü gibi kavramlara değinilecektir.

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kavramlardan bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, uzun yıllardır çalışan ve işveren arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik belirlenmiş bir kavramdır²⁹¹. Nguni, Slegers ve Denesen'a göre örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde fazla çaba gösterme, örgütte kalma arzusudur²⁹². Mowday, Steers ve Porter'a göre örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüte dahil olması ve o örgüt ile kendini

²⁸⁷ Naqshbandi, Kaur, **age**, 187.

²⁸⁸ Podsakoff, Ahearne, MacKenzie, **age**, 263.

²⁸⁹ Dipaola, Tschannen-Moran, **age**, 432.

²⁹⁰ Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.25, s.1 (2005):323.

²⁹¹ Thanewor Gautam, Rolf Van Dick, Ulrich, Wagner, Narottam Upadhyay, Ann Davis, "Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal", **Asian Journal of Social Psychology**, c.8(2005):305.

²⁹² Bolat, Bolat, **age**, 80.

özdeşleştirme gücüdür²⁹³. En genel deyişle, çalışanların örgüte tutunması, örgütsel hedefler odaklı olması, ortak amaçlara yönelik bağlanması ve bunun sonucunda da örgüt için çaba harcaması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

Graham'a göre örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından bir tanesidir²⁹⁴. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışına katkı ve zemin hazırlayacaktır. Ancak literatürün geneli göz önünde bulundurulduğunda, aynı anlama gelen ya da alt boyut olarak yorumlamak doğru olmayacaktır. Literatürde iki ayrı kavram olarak ele almak daha sağlıklı olacaktır.

Angle ve Perry'e göre, örgütsel bağlılığın üç özelliği bulunmaktadır²⁹⁵. Bunlar; (1) Örgütün amaçları ve değerlerini kabul etme ve inanma; (2) Örgütün faydasına olacak her türlü çaba ve gayreti gösterme; (3) Örgütün üyesi olarak kalmak için istekliliktir. Bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi, öncelikle örgütün değerlerini benimseme ve örgüte olan inanç, örgütün yararına olacak davranış sergileme ve örgütte daimi kalma isteği örgütsel bağlılık davranışının özelliklerindendir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili en çok kabul gören sınıflama ise, Allen ve Meyer'in çalışmasıdır. Allen ve Meyer'a göre örgütsel bağlılık üç boyuttan oluşmaktadır²⁹⁶. Bunları kısaca açıklayacak olursak;

- *Duygusal Bağlılık*: Bir çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlılığıdır. Kişi, örgütte kendi isteği ile kalmak istediği için kalmaktadır. Örgütte asıl olan ve istenen bağlılık türü olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalara bakıldığında da, örgütsel vatandaşlık davranışı ile en çok bu boyut bağdaştırılmıştır.
- *Normatif Bağlılık*: Çalışanlar etiğe dayalı bir sorumlulukla, işten ayrılmamaları gerektiğini hissederek zorunlu bağlılık duymaktadırlar²⁹⁷. Kişiler, ahlaki açıdan örgütte kalmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Kısacası, çalışanın kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmesidir²⁹⁸. Devam etmek için istekli olmasa bile, kişi örgüten ayrılmaması gerektiğini düşünmektedir.

²⁹³ Ronit Bolger, Anit Somech, "Influence of Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools", **Teaching and Teacher Education**, c.20 (2004):279.

²⁹⁴ Çelik, **age**, 102.

²⁹⁵ Samuel Nguni, Peter Slegers, Eddie Denessen, "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", **School Effectiveness and School Improvement**, c.17, s.2 (2006):150.

²⁹⁶ Robert H. Moorman, Brian P. Niehoff, and Dennis W. Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, c.6, s.3 (1993):213.

²⁹⁷ Sökmen, Benk, Gayaker, **age**, 421.

²⁹⁸ Aubrey Kent, Packianathan Chelladurai, "Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics", **Journal of Sport Management**, c.15(2001):141.

- *Devam Bağlılığı*: Maddi durumlar ve iş eksikliğinden kaynaklı olan örgüte bağlılıktır²⁹⁹. Kişiler işten ayrıldıklarındaki maddi zararı düşünerek hareket ederler. Örgütten ayrılmak bireye maliyet gibi görünmektedir. Özetle, çalışan örgütten ayrıldığı durumdaki maliyetin farkındadır³⁰⁰.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların geneline bakıldığında, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bazı çalışmalarda ise, tam tersi durum söz konusudur. Yapılan araştırmalara baktığımızda, 2017 yılında Kanbur, Özyer ve Akyüz çalışmalarında, normatif örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır³⁰¹. Bir başka çalışmada ise; duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya atılmıştır³⁰². Meyer ve Allen çalışmalarında, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en çok pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya atmışlardır. Aslan ise, 2008 yılında hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, mesleğe duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Ancak aynı çalışmada, hemşirelerin örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını da ortaya koymuştur³⁰³. Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılığın diğer bağlılık türlerine göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu sonucuna varılabilir. Duygusal bağlılığın, daha çok gönüllülük esasına dayanması sebebi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha çok bağdaştırılabileceği yorumu yapılabilir. Genel olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ağırlıklı olarak arada ilişki olduğuna dair çalışmalar bulunur iken, anlamlı ilişki tespit edilemeyen çalışmalar da mevcuttur.

Örgütsel bağlılık, daha önce de tanımlandığı gibi, bir bireyin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte dahil olmasıdır. Schappe iş tatmini, adalet algıları ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Bunun sonucunda, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğu sonucuna varmıştır³⁰⁴. Bolat ve Bolat 2008 yılında otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının en önemli belirleyicisinin normatif bağlılık olduğunu tespit etmişlerdir. Normatif bağlılıktan sonra sırasıyla duygusal ve devam bağlılığı bunu izlemektedir³⁰⁵. Feather ve Rauter ise 2004 yılında öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif

²⁹⁹ Moorman, Niehoff, Organ, "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, c.6, s.3 (1993):213.

³⁰⁰ Kent, Chelladurai, **age**, 141.

³⁰¹ Engin Kanbur, Kubilay Özyer, Müslüme Akyüz, "Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, c.52 (2017):300.

³⁰² Küçükaltan, Aydın Tükeltürk, Gürkan, **age**, 67.

³⁰³ Şebnem Aslan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.15, s.2 (2008):163.

³⁰⁴ Adam G. Alotaibi, "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait", **Public Personnel Management**, c.30, s.3 (2001):366.

³⁰⁵ Bolat, Bolat, **age**, 75.

anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir³⁰⁶. Ve son olarak, O'Reilly ve Chatman çalışmalarında, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak Tansky ise çalışmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki olmadığını öne sürmüştür³⁰⁷.

Cohen ve Danny'e göre, örgüt ile ilgili olumlu görüşleri olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlanırlar ve daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye başlarlar³⁰⁸. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, örgüt için daha fazla fedakar davranışlar, yani örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri söz konusu olmaktadır³⁰⁹. Örgütün değerlerini benimseyen, değerlere sıkı sıkıya bağlı olan çalışanların daha fazla örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunması beklenir.

Örgüte olan bağlılığın her boyutu, örgütler için avantaj durumundadır. Örgüte bağlı olan çalışanlar, ortak amaç ve hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcayacaklardır. Buna ek olarak, örgüt içinde daha fazla gönüllü ve fedakar davranışlarda yani örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacakları yorumu doğru olacaktır.

Örgütsel Güven

Çalışma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden kavramlardan başka bir tanesi de örgütsel güven olarak ele alınmaktadır. Güven, gerek kişilerarası ilişkilerde gerek ise örgütlerde olmazsa olmaz bir kavramdır. Güven, örgütlerarası ilişkilerin gelişmesinde büyük etkiye sahiptir³¹⁰. Güven olmaksızın, kişilerarası ilişkilerin ayakta kalması beklenemez³¹¹. Lypnack ve Stamps'e göre güven, bireyin ya da örgütün bütünleşmesi, adaleti ve güvenilirliğine olan inancıdır³¹². Hoy, Gage ve Tarter, güven kültüründeki bireylerin risk almaya daha yatkın, yeniliğe açık, hata yapmaktan çekinmeyen özellikleri olduğunu savunmuşlardır³¹³.

Luman'a göre, kişiye ve örgüte olan güven birbirinden farklıdır. Kişiye güven, kişilerarası farklılıklara dayalı iken, örgütsel güven kişilerden ziyade kurumlara odaklanmaktadır³¹⁴. Bu bilgiler doğrultusunda, güvenin literatürde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı

³⁰⁶ N. T. Feather, Katrin A. Rauter, "Organizational Citizenship Behaviors in Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Satisfaction and Work Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, c.77 (2004):81.

³⁰⁷ Stephen P. Schappe, "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, c.132, s.3 (1998):280.

³⁰⁸ Sait Gürbüz, Özgür Ayhan, Mahmut Sert, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye'de yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", **İş ve İnsan Dergisi**, c.1 (2014):8.

³⁰⁹ Mustafa Fedai Çavuş, Alptekin Develi, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri", **TİSK AKADEMİ**, c.10, s.20 (2015):235.

³¹⁰ Aric Rindfleisch, "Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal versus Vertical Alliances", **Marketing Letters**, c.11, s.1 (2000):82.

³¹¹ Lisa M. Kath, Vicki J. Magley, Matthew Marmet, "The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes", **Accident Analysis and Prevention**, c.42 (2010):1488.

³¹² Steven Appelbaum, Nicolas Bartolomucci, Erika Beaumier, Jonathan Boulanger, Rodney Corrigan, Isabelle Doré, Crystine Girard, Carlo Serroni, "Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust", **Management Decision**, c.42, s.1 (2004):19.

³¹³ Kürşad Yılmaz, "Özel Dersane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, c.15, s.59 (2009):475.

³¹⁴ Mustafa Büte, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.25, s.1 (2011):175.

düzeyde ele alındığı görülmektedir. Shockley-Zalabak vd. örgütsel güveni, örgütlerin ilişkileri ve davranışları arasındaki bağlantılar ile ilgili bireylerin var olan beklentileri olarak tanımlamışlardır³¹⁵. En genel tanımıyla örgütsel güven, ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere çalışanların birbirlerine olan inançları ve kenetlenmesidir. Hem kişiye hem de örgüte yönelik olan güvende bireyler arası beklenti ve inançlar bulunmaktadır. Kişilerarası ilişkiler ve örgütlerde karşılıklı güven sağlanmak zorundadır.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven olmak üzere iki alt boyutunun olduğu dikkat çekmektedir. Örgüte güven boyutunda, kişilerin örgütün faydasına yönelik davranacağı inancı hakimdir. Örgüt odaklıdır. Yöneticiye güven boyutunda ise, çalışanların yöneticilerini örgütü temsil eden kişi olarak görmesi ve yöneticilerine güven duyması ile birlikte örgüte fayda sağlaması söz konusudur³¹⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara değinecek olursak; Yüksel ve Samancı 2009 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varmışlardır³¹⁷. Polat ve Ceep ise 2008 öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında örgütsel adalet ve örgütsel güvenin etkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir³¹⁸.

Tokgöz ve Seymen 2013 yılında sağlık çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Bunun yanı sıra, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü tespit etmişlerdir³¹⁹.

Örgütsel güven, örgütlerin etkinliği açısından çok önemli durumdadır³²⁰. Örgütteki güvenli ortam, yenilik ve gelişmelere açık oluş, nitelikli iletişim, örgütsel etkinliğin olduğu bir ortamı hazırlamaktadır. Güven olmayan bir örgütten, ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi beklenemez³²¹. Güven, örgütsel yaşamda birçok fayda sağlamaktadır. Güvenilir ortam, örgütsel etkinlikte, etkili iletişimde ve gelişime açıklıkta önemli rol oynamaktadır. Güvenin olduğu örgütlerde daha dominant, katılımcı ortam, sorumlu çalışanlar, üretkenlik ve örgütsel bağlılık, uzlaşma kültürü, takım çalışması, yüksek iş tatmini ve kararlara katılan çalışanlar bulunmaktadır³²².

³¹⁵ Prakash K. Chatboth, Brenda Mak, Vinnie Jauhari, Kamal Manaktola, "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, c.31, s.3 (2007):340.

³¹⁶ Arzu Karaca Cakinberk, Nurten Polat Dede, Gülşen Yılmaz, "Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği", **Journal of Economics, Finance and Accounting**, c.1, s.2 (2014):93.

³¹⁷ Yüksel, Samancı (Kalaycı), **age**, 113.

³¹⁸ Soner Polat, Cevat Ceep, "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, c.54 (2008):307.

³¹⁹ Emrah Tokgöz, Oya Aytemiz Seymen, "Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma", **Öneri Dergisi**, c.10, s.39 (2013):61.

³²⁰ Baş, Şentürk, **age**, 36.

³²¹ Yüksel, Samancı (Kalaycı), **age**, 118.

³²² Yılmaz, **age**, 2293.

Özetle güven, hem kişilerarası ilişkiler hem de örgütler için olmazsa olmazdır. Güven olmayan bir ortam veya iş yerinde, sağlıklı insan ilişkileri ve verim alınması beklenemez. Yine aynı şekilde, bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de önemli bir olgudur. İster bireysel düzeyde, ister örgütsel düzeyde, güvenin olduğu ortamlarda, sorumlu bireyler, uzlaşmaya dayalı bir kültür, takım çalışmasına yatkın bireyler ve katılımcı bir yönetim anlayışı bulunmaktadır.

Örgütsel Adalet

Son olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerden bir diğeri de örgütsel adalet kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütteki sosyal etkileşimin niteliğini belirleyen en önemli kavramlardan biri örgütsel adalettir³²³. Kavramın kökeni Adams'ın Eşitlik Teorisi olarak görülür iken, kavramsal olarak ilk defa örgütsel adalet şeklinde Greenberg kullanmıştır³²⁴. Organ, örgütlerde adil anlayışın karşılıklılık oluşturacağı ve çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesine sebep olacağını sosyal değişim ile açıklamaktadır³²⁵. Yine Organ, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele alırken, çalışanların adalet algılarının da örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olduğunu öne sürmüştür³²⁶. İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir kavram olarak çalışılmasının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarından olarak kabul edildiği de görülmektedir³²⁷.

Örgütsel adalet, organizasyondaki üyelerin nasıl davranacaklarını belirlemekte ve etkin olarak birlikte çalışmalarını sağlaması açısından da yapıştırıcı görevi görmektedir. Adalet anlayışının olmadığı durumda ise, hem bireyler hem de örgütler için zararlı ve yıkıcı durumlar oluşacaktır³²⁸. Örgütsel adalet, adalet algısının iş yerine yansımadır. Yani kısaca, bireylerin örgütlerine karşı adalet algıları olarak bilinmektedir³²⁹. Bir başka deyişle, direkt olarak iş yerine yönelik olan adalet anlayışıdır³³⁰. Lambert'a göre ise örgütsel adalet, çalışanların örgütlerine karşı davranışlarının belirlemede etkilidir³³¹. En genel ifadeyle tanımlayacak olursak, bir örgütteki çalışanların örgütlerinin adil olduğuna dair algılarının bütünüdür.

³²³ Gözde Algün Doğu, Baki Yılmaz, "Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, c.12, s.1 (2017):17.

³²⁴ İlksun Didem Ülbeği, "Örgütsel adaletin Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.25, s.2 (2016):101.

³²⁵ Robert H. Moorman, Gerald L. Blakely, Brian P. Niehoff, "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, c.41, s.3 (1998):351.

³²⁶ Robert H. Moorman, "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, c.76, s.6 (1991):846.

³²⁷ Neeta, **age**, 118.

³²⁸ Russell Cropanzano, David E. Bowen, Stephen W. Gilliland, "The Management of Organizational Justice", **The Academy of Management Perspectives**, c.21, s.4 (2007):34.

³²⁹ Gamze Ay, Hakan Koç, "Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.6, s.2 (2014):69.

³³⁰ Moorman, **age**, 845.

³³¹ Yasin Keleş, Muharrem Tuna, "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, c.8, s.2 (2016):378.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik literatürdeki bazı çalışmalardan bahsedilecek olursa; ilk olarak Organ'ın, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye değindiği bilinmektedir. Organ çalışmasında, çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini arttırdığına dikkat çekmiştir³³². Poyraz, Kara ve Çetin 2009 yılında otel çalışanları üzerindeki çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada en çok etkileşim adaletinin etkisi olduğuna değinmişlerdir³³³. Bir başka çalışma Polat ve Ceep'in 2008 yılında öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarıdır. Bu çalışmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde örgütsel güvenin yanı sıra, örgütsel adaletinin de önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır³³⁴. Konovsky ve Pugh ise 1994 yılında hastane çalışanları ve yöneticileri ile yapmış oldukları çalışmalarında, prosedürel adalet ve çalışanın vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide yöneticiye duyulan güvenin aracılık rolünü ortaya koymuşlardır³³⁵. Genel olarak yapılan çalışma sonuçları doğrultusunda, örgütsel adalet kavramının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki bir kavram olarak ele alındığını söylemek doğru olacaktır.

Organizasyondaki üyelerin adalet algıları yüksek ise, örgütsel bağlılıkları, performansları ve verimlilikleri de o ölçüde arttırmaktadır³³⁶. Yine aynı şekilde haksızlığa uğrayan veya örgütte eşitsizlik olduğunu düşünen çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenir³³⁷. Örgütler adaletli olmaya önem vermelidir. Ancak bu şekilde örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına zemin hazırlayabilir³³⁸. Özetle, örgütlerin çalışanlarına hakkaniyetli ve adilce yaklaşımı önemlidir. Bunun sonucunda da, çalışanlar tarafından örgütlerine karşı adalet duygusu oluşacaktır. Bulundukları kurumun adil olduğuna inancı olan çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye eğilimli olacaklardır.

Bu bölüme kadar çalışmanın bağımlı değişkeninin tanımı, literatürdeki teori ve sınıflamalar, etki eden ve ilişkili olduğu kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Son olarak bu bölümde, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisinde düzenleyici rolü olan örgüt kültürü kavramı üzerinde durulacaktır.

³³² Sait Gürbüz, Özgür Ayhan, Mahmut Sert, "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", **Türk Psikoloji Dergisi**, c.31, s.77 (2016):63.

³³³ Kemal Poyraz, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin, "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.1, s.9 (2009):71.

³³⁴ Polat, Ceep, **age**, 307.

³³⁵ Konovsky, Pugh, **age**, 666.

³³⁶ Çavuş, Develi, **age**, 236.

³³⁷ Küçükaltan, Aydın Tükeltürk, Gürkan, **age**, 66.

³³⁸ Muhammad Fiaz, Amir Ikram, Qin Sun, Nadir Ali, "How To Save The Saviors? Relationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior", **The Journal of Developing Areas**, c.52, s.1 (2018):47.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1980’li yıllardan beri çok sayıda tanımı yapılan ve pek çok bilim dalına konu olan kavramlardan biri örgüt kültürüdür. Bir örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin tamamı örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Her örgütün kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. Bir çok davranışa şekil ve yön veren bir kavramdır. Buna yönelik, kavrama ilişkin literatürdeki farklı tanımlara değinilmesinin yerinde olduğu düşünülmektedir.

2.3.1.Örgüt Kültürü Kavramının Tanımı

Örgütler, toplumun ve sosyal sistemin bir parçasıdır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, örgütleri kültürden bağımsız olarak düşünmek mümkün olmamaktadır. Örgüt kültürü kavramı, 1980’li yıllar sonrasında Amerikalı araştırmacılar tarafından ortaya atılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır³³⁹. Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi ve siyaset bilimi gibi birçok farklı bilim dalında ilgi gören ve pek çok tanımı yapılan bir kavramdır³⁴⁰. Kavramın geçmişine baktığımızda, 1980’li yıllardan günümüze kadar pek çok bilim dalında karşımıza çıkan bir kavram olduğu bilinmektedir. “Örgüt kültürü” kavramı akademik literatüre ilk defa Pettigrew’in “Administrative Science Quarterly” makalesi ile girmektedir³⁴¹.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış modelleri, ritüeller, uygulamalar, semboller, kahramanlar, teknoloji gibi örgüt ile ilgili tüm kavramları açıklamaktadır³⁴². Örgüt kültürü, örgütün kişiliğini ve kimliğini yansıtmaktadır. Organizasyonun temel ve köklü özelliklerini göstermektedir³⁴³. Her örgüt kendi gelenek, görenek ve kendi kültürünü yaratır. Örgütte genellikle paylaşılan değerler, örgütün sonradan gelen kuşaklara aktarılmasını sağlar ve örgütün sürekliliğine katkı sağlar³⁴⁴. Schein’a göre, örgüt kültürü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünüdür. Schein, kültürün sürekli tekrarlanan, kişiler ile etkileşimler tarafından oluşturulan ve kendi davranışlarımız ile şekillendiğini savunmaktadır³⁴⁵. Hofstede’e göre, örgüt kültürü, organizasyonun bütün üyelerinin aklında kalıcı olmalıdır. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünün çalışanları sosyalleştirdiğini

³³⁹ Xiaoxia Zhang, Bing Li, “Organizational Culture and Employee Satisfaction”, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, c.4, s.1 (2013):48.

³⁴⁰ Fatih Karcıoğlu, “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.15, s. 1-2 (2001): 266.

³⁴¹ Tim Scott, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall, “The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of Available Instruments”, **Health Services Research**, c.38, s.3 (2003):924.

³⁴² Juhani Iivari, Magda Huisman, “The Relationship Between Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies”, **MIS Quarterly**, c.31, s.1 (2007): 36.

³⁴³ Zhang, Li, **age**, 48.

³⁴⁴ Poussard, Erkmen, **age**, 3.

³⁴⁵ Edgar H. Schein, “**Organizational Culture and Leadership**”, (Jossey-Bass 4th Edition):3.

savunmuşlardır³⁴⁶. Çalışanların ortak inanç, değer ve paylaşımlara sahip olması, örgütün sürekliliğine katkıda bulunur. Benimsenen ortak değerler ve nesilden nesile aktarılan paylaşımlar bütünü aynı zamanda kültürün çalışanların zihninde kalıcı olarak kalmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili literatürde pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Peters ve Waterman örgüt kültürünü, “paylaşılan değerler bütünü” olarak tanımlarken; Pettigrew “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak nitelendirmiş ve bu kavramın sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikayeleri içerdiğini belirtmiştir. Kilmann ve diğerleri örgüt kültürünü, “bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, temel varsayımlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” biçimde tanımlayarak, örgütte mevcut her durumun arkasındaki gizli güç ve temel ölçütün kültür olduğunu belirtmiştir³⁴⁷. Deal ve Kennedy ise, örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlamışlardır³⁴⁸. Wiener ve Vardi’ye göre, kültür organizasyon üyeleri üzerinde baskı oluşturan ve paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanmıştır³⁴⁹. Örgüt kültürü ile ilgili tanımların geneline bakıldığında, örgütte ortak, grup olarak paylaşılan değerler, normlar, tutumlar, inançlar bütünü karşımıza çıkmaktadır. Bir başka deyişle, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin tümü vurgulanmaktadır. Değerler bütününe kapsamaktadır.

Organizasyondaki üyeleri bir arada tutmayı sağlayan ortak inançlar, değerler, normlar, gelenekleri kapsayan örgüt kültürü; ortak hedeflere ulaşma, örgüt içerisinde birlik ve beraberliği sağlama, belirsizliklerin üstesinden gelerek çevreye uyum sağlama görevini üstlenmektedir³⁵⁰. Örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenilebilen ve aktarılabilen, nesilden nesile aktarılabilen değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür³⁵¹. Örgüt kültürü, farklı durumlar için doğru davranışların tanımlanmasını sağlayan, paylaşılan zihinsel varsayımlar bütünüdür³⁵². Schein’e göre, bir grup insanın paylaşım içinde olduğu algılamalar, düşünceler, hisler ve aşırı davranışları belirlemektedir³⁵³. Paylaşılan ortak değerler, çalışanların örgüt ile bütünleşmesini, ortak paydada buluşabilmelerini ve bu sayede örgütün başarısına ilişkin ortak hedeflerine daha kolay ulaşabilmelerini sağlamaktadır.

³⁴⁶ Andrea Priem, “Organizational Culture versus Job Satisfaction”, Bachelor Thesis Organization&Strategy, University of Tilburg (2010):8.

³⁴⁷ Mehmet Zencirkıran, “**Örgüt Sosyolojisi**” Dora Basım-Yayın Dağıtım (2012):236.

³⁴⁸ Funda Yalın, “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes İletişim Dergisi**, c.5, s.1 (2017):21.

³⁴⁹ Cui Xiaoming, Hu Junchen, “A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance”, **International Journal of Business Administration**, c.3, s.2 (2012):29.

³⁵⁰ Turhan Erkmen, “Örgüt Kültürü ve Ölçümü”, **Yönetim**, Yıl.11, no.35 (2000):23.

³⁵¹ Göksel Ataman Unutkan, “**İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**”, Türkmen Kitabevi, 1995:38.

³⁵² Davide Ravasi, Majken Schultz, “Responding To Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture”, **Academy of Management Journal**, c.49, s.3 (2006):437.

³⁵³ James Jungbae Roh, Paul Hong, Youngsoo Park, “Organizational Culture and Supply Chain Strategy: A Framework for Effective Information Flows”, **Journal of Enterprise Information Management**, c.21, s.4 (2008):362.

Bir kültürü anlamak, grubun değer ve davranışlarını anlamak için, grup üyelerinin nasıl algıladığı, düşündüğü ve hissettiğini, temel varsayımlarını araştırmak gerekmektedir³⁵⁴. Kültürü daha iyi anlayabilmek için, öncelikle temel varsayımları keşfederek, gruptaki üyelerin değer ve davranışlarını anlamak gereklidir. Yine, örgüt kültürü kavramı ile ilgili ortak tanımlara bakıldığında ise, çeşitli araştırmacılar tarafından önemli boyutlar ortaya konduğu, değerler, ideolojiler ve inançların bir örgütü anlayabilmek ve örgütü takdim edebilmek için gerekli olduğunu söylemek mümkündür³⁵⁵. Daha önceden de belirtildiği gibi, örgüt kültürü örgütün kimliği ve kişiliğini yansıtmaktadır. Kültürü daha iyi anlayabilmek, örgütteki temel varsayımları bilmek, organizasyondaki üyelerin değerlerini ve davranışlarını anlamaktan geçmektedir. Bu da ancak örgüt kültürünü anlamak ile mümkün olmaktadır.

2.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü, organizasyonun önemli ve temel parçasıdır³⁵⁶. Örgütlerin kendilerine özgü özellikleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün literatürde yapılan tanımlardan bazılarını göz önünde bulundurduğumuzda, birtakım özelliklerinin özdeşleştiği görülmektedir. Örgüt kültürünün özellikleri şunlardır³⁵⁷:

- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayırt eden markadır.
- Kültür toplumun üyeleri tarafından paylaşılmaktadır.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlardan oluşmaktadır.
- Kültür, dayanışmanın temelini oluşturmaktadır. Birden çok bireyi bir araya getirmesi açısından sosyal nitelik taşımaktadır³⁵⁸.
- Kültür değişebilmektedir.
- Kültürel değerler, durgun olmakla birlikte devamlıdır ve çağın gerekliliğine göre değişim göstermektedir³⁵⁹.
- Kültür süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Organizasyon üyelerinin düşüncelerinde, inanç ve değerleri olarak yer almaktadır³⁶⁰.
- Semboller ve sembolik hareketler vasıtasıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir³⁶¹.

³⁵⁴ Edgar H. Schein, “Coming to A New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, c.25, s.2 (1984):3.

³⁵⁵ Martina Linnenluecke, Andrew Griffiths, “Corporate Sustainability and Organizational Culture”, **Journal of World Business**, c.45 (2010):358.

³⁵⁶ Soheila Zamini, Samira Zamini, Leila Barzegary, “The Relationship Between Organizational Culture and Job Burnout Among the Professors and Employees in the University of Tabriz”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.30 (2011):1964.

³⁵⁷ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7, s.1 (2001):222.

³⁵⁸ Ataman Unutkan, **age**, 40.

³⁵⁹ Ali Şahin, “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, **Maliye Dergisi**, c.59 (2010):23.

³⁶⁰ Cengiz Demir, Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.26, s.1 (2011):20.

³⁶¹ Ataman Unutkan, **age**, 41.

- Örgütün bütününe yöneliktir ve örgütün her kademesindeki çalışana ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.

Kısaca özetlemek gerekirse, örgütlerin kendilerine has olan özellikleri, bir örgütün diğerinden farklı olmasını sağlayan, ayırt edici nitelikteki özelliklerdir. Her kültürün kendine özel değerleri bulunmaktadır. Örgüt kültürünün taşıdığı özelliklerin geneli değerlendirilecek olursa, bütünleştirici, sürekli ve öğrenilebilir olduğu söylenebilir. Kişi çalışmaya başladığı anda, kültürü öğrenmeye başlamaktadır. Örgütte benimsenen değerler zaman içerisinde nesilden nesile aktarılabilir ve yayılabilir özelliktedir.

2.3.3. Örgüt Kültürü Sınıflandırılması

Örgüt kültürünün tanımı ve özelliklerinin açıklanmasından sonra, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünün türlerinin doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Buna yönelik olarak, örgüt kültürü türlerinden olan baskın-alt kültür ve güçlü-zayıf kültür kavramları üzerinde durulacaktır.

2.3.3.1. Baskın Kültür-Alt Kültür

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran üyeler tarafından paylaşılan anlamlı sistemdir/bütündür³⁶². Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler bütününe ifade ederken, baskın kültür olarak kastedilen organizasyon üyelerinin paylaştığı temel değerlerdir. Her örgütün kendine özgü işleyiş ve yönetim biçimi vardır. Organizasyondaki üyelerin geneli tarafından benimsenen, örgüt ve çalışanların ortak değerlere sahip olduğu örgütte baskın kültürün hakim olduğu görülmektedir.

Bir örgütün tek ve homojen bir kültürünün olması nadir görülen bir durumdur. Genellikle, örgütler alt kültürler içerir³⁶³. Paylaşılan ortak değerlerden ayrılan yönler alt kültürü oluşturur. Oluşan bu alt kültürler de çalışanların davranışlarını etkilemekte ve örgütte farklı davranışların sergilenmesine yol açar³⁶⁴. Trice ve Morand’a göre, az sayıda gözeçarpan yerde alt kültürler ortaya çıkabilir. Bunlar; (1) Meslek, (2) Departmanlar, (3) Yönetim, (4) Personel birimleridir³⁶⁵. Yine Schein’a göre, alt kültürler örgüt içerisinde çeşitli coğrafi ve mesleki farklılıklardan dolayı meydana gelmektedir³⁶⁶. Aynı işletmede departmanlar arası farklılıklar da oluşabilir. Örneğin, bir işletmede insan kaynakları daha yaratıcı ve yenilikçi bir kültüre sahip iken, pazarlama departmanında daha rekabete dayalı bir kültür ve yine muhasebe, finans departmanında daha bürokrasi ağır basan bir kültür karşımıza çıkabilir³⁶⁷.

³⁶² Stephen Robbins, “**Organizational Behavior**”. Fifteenth edition. s:513.

³⁶³ Taysir M. Khatib, “Organizational Culture, Subcultures, and Organizational Commitment”, **Iowa State University Retrospective Thesis and Dissertations** (1996):20.

³⁶⁴ Edip Örucü, Nuray Ayhan, “Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)”, **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, s.2 (2001):89.

³⁶⁵ Khatib, **age**, 21.

³⁶⁶ Schein. “Organizational Culture and Leadership”, **age**, 56.

³⁶⁷ Erkmen. “Örgüt Kültürü”, **age**, 16.

Alt kültürlerin de kendilerine özgü değerlerinin olduğundan yola çıkarak, örgütü yansıtan tek bir kültürün varlığından söz edilemez. Bu bağlamda, örgütteki alt kültürlerin varlığının örgüt kültürünü zayıflatmadığı söylenebilir³⁶⁸. Örgütün genelinde hakim olan baskın kültürün yanı sıra, örgütte oluşan alt kültürlerin varlığı, baskın kültür için dezavantaj olarak görülmemelidir. Her zaman kültürün tek ve homojen olması beklenemez. Alt kültürlerin varlığı da örgüt kültüründe farklılık yaratmakta ve farklı davranışların sergilenmesine yol açmaktadır.

Aşağıdaki kısımda, bu çalışmada ele alınan, güçlü ve zayıf kültür boyutlarına değinilecektir.

2.3.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Bir kültürü, gruptaki üyelerin değer ve davranışlarını anlamak için, grup üyelerinin nasıl algıladığını, düşündüğünü ve hissettiğini ve de temel varsayımlarını araştırmak zorunludur³⁶⁹. Her örgütün güçlü ya da zayıf olmak üzere bir kültürü vardır. Kültürün gücü; (1) Grup üyelerinin homojen olması ve sabitliği ile ve (2) Grubun paylaşılan ortak deneyimlerinin yoğunluğu ile ilgilidir. Devamlılığı olan sürekli bir grupta, uzun, çeşitli, ortak ve yoğun bir geçmişi var ise, aynı zamanda grubun zorluklarla baş edebilmesi ve sonucunda başarıya ulaşabilmesi gibi özelliklere sahip bir kültür için güçlü ve ayırt edici kültür yorumunu yapabilmek mümkündür³⁷⁰. Ortak ve süregelen bir geçmişe sahip, krizi en iyi şekilde yönetebilen ve zor durumlarda nasıl davranacağını bilen bir örgütteki kültür güçlü olarak yorumlanabilir.

Bir örgütteki üyeler, temel değerleri kabul eder, benimser ve değerlere bağlılık gösterirler ise, o örgüt daha güçlü bir kültüre sahip olarak yorumlanabilir³⁷¹.

Hakim olan güçlü kültür işletmedeki çalışanlar üzerinde etkiye sahiptir ve örgütün hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynar³⁷². Örgütler, amaç ve hedeflerine ancak güçlü bir kültür sayesinde ulaşabilirler. Örgütün amaçları ve çalışanların bireysel amaçlarının birbiriyle uyumlu hale gelmesi güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir³⁷³. Güçlü kültür, değerler ve çalışanlar arasındaki uyumu göstermektedir. Zayıf kültürlerde ise, bireysellik ön planda olduğundan dolayı örgütsel hedefler geri planda kalmaktadır³⁷⁴. Zayıf kültür, çalışanlar üzerinde etkiye sahip olamayan kültürdür. Değerler üzerinde uzlaşma yoktur ve alt kültürler arası bağlar gevşektir³⁷⁵. Bu bağlamda, değerlerin ve davranış biçiminin benimsenmediği kültürler için zayıf kültür yorumu yapılabilir. Örgüt

³⁶⁸ Aytül, A. Özdemir, "Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma". **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c.17, s.1 (2015):33.

³⁶⁹ Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". **age**, (1984):3.

³⁷⁰ Schein, "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". **age**, (1984):7.

³⁷¹ Robbins, **age**, 514.

³⁷² Demir, Öztürk, **age**, 22.

³⁷³ Şahin, **age**, 25.

³⁷⁴ Demir, Öztürk, **age**, 22.

³⁷⁵ Ferda Erdem, Janset Özen İşbaşı. "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları". **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, c.1 (2001):35.

güçlendikçe, bağlılık artacak ve buna bağlı olarak iş devir oranı büyük ölçüde azalacaktır³⁷⁶. Bunun aksine, zayıf kültürlerde ise, örgüte bağlılık azalmaktadır. Yine aynı şekilde, bağlılığın azalması ile birlikte iş devir oranının da artışın meydana gelmesi beklenir. Bireysel yerine örgütün ortak amaç ve hedeflerine yönelik hareket edilen, yani çalışanlarla örgütün amaçlarının örtüştüğü kültürler güçlü ve bağları kuvvetli olan kültürdür. Bir örgütteki bağlar ne kadar kuvvetli ise, o kültürde birlik, beraberlik ve dayanışmanın da o kadar güçlü olması beklenir.

2.3.4. Örgüt Kültürü Öğeleri

Çalışmada örgüt kültürü türlerinin, yani baskın-alt ve güçlü-zayıf kültür kavramlarının ayrımlarının oluşturulmasından sonra, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kültürünün öğelerinden olan değerler ve normlar, inançlar ve tutumlar kavramlarına yer verilecektir. Böylelikle, örgüt kültürü daha iyi tanımlanmış ve anlaşılmış olacaktır.

Değerler ve Normlar

Değerler, iyi, kötü ayrımı temelli alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlamaktadır. Hali hazırda olandan ziyade, olması arzulanan ideal hedefleri temsil eder. Burada hedeflerden kastedilen ise, genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi soyut davranış biçimleridir³⁷⁷. Sathe'e göre, değerler, bir kültürde paylaşılanları anlamının temel bir türü olarak görülür³⁷⁸. Değerler, örgütte neyin önemli olup olmadığı konusunda yol gösterici niteliktedir.

Normlar ise, değerlere bağlı olarak oluşan kurallar ve davranış standartlarıdır. Değerler, normların içeriğini oluşturur. Normlar ve değerler, bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini belirler³⁷⁹. Örgüt tarafından oluşturulan ve çoğunluk tarafından benimsenmiş olan davranış kurallarıdır³⁸⁰. Killman'a göre, normlar, çalışanların düzen sağlayan ve günlük davranışlarına ve tutumlarına rehberlik eden kültürün önemli bir parçasıdır³⁸¹. Norm ve değer arasındaki farklılığa baktığımızda, değerler soyut ve genel kavramlardan meydana gelir ve normlar ise belirgin ve yol gösterici niteliktedir³⁸². Değerler, normlara göre, daha geniş ve daha somut kavramlardır³⁸³.

Örgütler, baskın, tutarlı ve kolay anlaşılan değerler geliştirmelidirler. Bir kurumun bütün üyeleri her bir değeri benimsemeyebilir³⁸⁴. Çalışan davranışlarının örgüt ile uyum içinde olup olmadığını, örgütün değerleri gösterir³⁸⁵. Bu örgütsel değerler, çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahiptir. Değerler, yazılı kurallar değildir. Seçime bağlı olup,

³⁷⁶ Robbins, "Organizational Behavior", **age**, 515.

³⁷⁷ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, **age**, 339.

³⁷⁸ Khatib, **age**, 13.

³⁷⁹ Erkmén. "Örgüt Kültürü", **age**, 48.

³⁸⁰ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 225.

³⁸¹ Khatib, **age**, 16.

³⁸² Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, **age**, 342.

³⁸³ Zencirkıran, "Örgüt Sosyolojisi", **age**, 247.

³⁸⁴ Edip Örucü, Engin Üngüren, "Örgütsel Davranış". 1.Bs. s:554.

³⁸⁵ Köse, Tetik, **age**, 225.

organizasyondaki üyelerin kararları ile oluşur³⁸⁶. Normlar ise, örgütsel yaşamdaki birliği, beraberliği, bütünlüğü ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Her işgörenin bu kurallara uyması gerekmektedir. Uyulmaması halinde örgüt içinde çeşitli yaptırımlar uygulanabilir ya da kişi örgüt dışı bırakılabilir³⁸⁷. Çalışanların somut ve önceden belirlenmiş kurallara uyması beklenir.

Örgütteki değerlerin algılanması ve benimsenmesi, çalışan davranışını yönlendiren ve koordine eden örgüt kültürünün derecesini belirler³⁸⁸. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler daha kapsamlı değerler sistemine sahiptirler³⁸⁹. Daha önce de bahsedildiği gibi, paylaşılan değerlerin benimsendiği ve örgütle kişinin özdeşleştiği kültürlerin daha güçlü olduğu söylenebilir.

İnançlar ve Tutumlar

Tutum ve inançlar da örgüt kültürünü oluşturan öğeler arasında yer almaktadır. İnanç, bir düşünceyi veya kanaati benimseme ve kabul etme durumudur. İnanç konusu kişi açısından mutlak bir şeydir ve artık inandığı şey konusunda şüphesi yoktur³⁹⁰. İnançların kuşku duyulmadan, peşin olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. İnançlar, bireyin sosyal gerçeklere yükledikleri anlamlardır³⁹¹; bireylerin kendi dünyalarının bir yönüyle ilgili algılar ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır³⁹².

Tutum sözcüğü Latince aptus sözcüğünden türemiş olup, “eylem için elverişli, hazır” anlamına gelmektedir³⁹³. Tutumlar, “bir kimse, nesne ya da durumla ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygular”dır³⁹⁴. Her tutumda inanç vardır; ancak her inanç tutum oluşturmaz. Tutumlar, kültürün manevi yönüdür. Davranışların önceden kestirilebilmesi ve kontrol edilmesini sağlarlar³⁹⁵. Tutumlar, inançlardan etkilenir ve inançların bir yönüne bağlı olarak ortaya çıkar³⁹⁶. Tutumların zemininin inançlar olduğu söylenebilir.

İnançlar ve tutumlar, birbirinden önemli bir yönüyle ayrılmaktadır; tutumlar bireylerin davranışlarında leyhte ya da aleyhte yorumlanabilir iken, inançlar ile ilgili böyle bir yargılama yapılamaz³⁹⁷. İnançlar, bir toplumun devamlılığını sağlar ve tutumlar da davranışın yönlenmesini sağlarlar³⁹⁸. İnançlar toplumun devamlılığı için gerekli iken,

³⁸⁶ Khatib, **age**, 13.

³⁸⁷ Salih Güney, “**Örgütsel Davranış**”. 1. Basım (2011). s:188.

³⁸⁸ Turhan Erkmen, Serdar Bozkurt, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, c:31, s.2 (2011):200.

³⁸⁹ Örucü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”. **age**, 554.

³⁹⁰ Hasan Tutar, “**Sosyal Psikoloji**”, 1. Bs (İstanbul:Seçkin Yayıncılık, 2012):159.

³⁹¹ Sabuncuoğlu, Vergiliel Tüz, **age**, 342.

³⁹² M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, “**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**”. 4.Bs. s:52.

³⁹³ Örucü, Üngüren, “Örgütsel Davranış”. 1.Bs. s:30.

³⁹⁴ Şimşek, Akgemci, Çelik, “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış”. **age**, s:53.

³⁹⁵ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 226.

³⁹⁶ Tutar, “Sosyal Psikoloji”, **age**, 157.

³⁹⁷ Erol Eren, “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, 11.Bs. (İstanbul:Beta Basım, 2008):174.

³⁹⁸ Erkmen. “Örgüt Kültürü”, **age**, 52.

tutumlar da davranışın oluşması için ön ayak olurlar. Bir toplumda inançlar ne kadar birbirlerine benzerler ise, kültürün inançları da o kadar kuvvetli olur³⁹⁹.

2.3.5. Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

İlgili literatür incelendiğinde, örgüt kültürü ile ilgili birçok model ve yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar içerisinde literatürde en çok ele alınan ve araştırmalara konu olan bazı yaklaşımlara yer verilecektir. Bu yaklaşımlar arasında; Hofstede'nin kültür yaklaşımı, Schein'in örgüt kültürü modeli, Parsons'ın AGIL modeli, Peters ve Waterman'ın Modeli bulunmaktadır. Bu çalışmada ise, tezin içeriğine uygun olması doğrultusunda, Geert Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı ve Schein'in Örgüt Kültürü Modeli ele alınacaktır.

Geert Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı

Örgüt kültürü ile ilgili ortaya konan modellerden en önemlilerinden biri Hofstede'nin kültür yaklaşımıdır. Alman antropolog, Geert Hofstede, dünyaca ünlü olan IBM firmasında, yaptığı kültür sınıflaması çalışması sonucunda birtakım boyutlar ortaya koymuştur. Hofstede, kültürü bireyleri düşünme, algılama ve davranışa yönlendirme temelli zihinsel programlama olarak tanımlamıştır⁴⁰⁰. Toplamda 116.000 sorudan oluşan, 50'nin üzerinde ülkede 60.000 kişinin katıldığı IBM çalışanları üzerinde uygulanan çalışmada ortaya konan boyutlar; bireycilik/toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik/dişilik ve uzun dönemli planlamadır⁴⁰¹. Hofstede'nin beş boyuttan oluşan kültür ölçümü en yaygın olarak bilinen⁴⁰² ve kültürler arası karşılaştırmaya en uygun teorik modellerden biridir⁴⁰³. Daha sonra serbestliğe karşı sınırlanma adı altında bir boyut daha eklenmiştir. Hofstede'nin kültür araştırmasının kültür konusunda en kapsamlı çalışmalardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

-Bireycilik/Toplumculuk: Kişilerin yalnız ya da grup olarak çalışması, sosyal/toplumsal bütünleşmeyi gösterir⁴⁰⁴. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey, öncelikli olarak kendi çıkarlarını düşünür. Bireysel hedefler ön planda yer alır. Toplumculuğun yüksek olduğu toplumlarda ise, grup ile birlikte hareket etme, gruba bağlılık, grup performans ve başarısı gibi kolektif değerler ön plandadır⁴⁰⁵. Bireyci toplumlarda birey kendi çıkar ve hedeflerine öncelik verir. Toplumculuk özelliği gösteren toplumlarda ise, birey kendisini gruplarla özdeşleşmiş ve bütünleşmiş olarak görür.

³⁹⁹ Köse, Tetik, Ercan, **age**, 224.

⁴⁰⁰ Stefan Ivanko, “**Organizational Behavior**”. University of Ljubljana Faculty of Public Administration, September (2012):199.

⁴⁰¹ Linda M. Orr, William J. Hauser, “A Re-Inquiry of Hofstede's Cultural Dimensions: A Cross-Cultural Research”, **Marketing Management Journal**, c.18, s.2 (2008):2.

⁴⁰² Boonghee Yoo, Naveen, Donthu, Tomasz Lenartowicz, “Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE”, **Forthcoming in Journal of International Consumer Marketing**, (2011):2.

⁴⁰³ Mehmet Sadık Öncül, Mehmet Deniz, Ali Rıza İnce, “Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, c.7, s.1 (2016):259.

⁴⁰⁴ Orr, Hauser, **age**, 4.

⁴⁰⁵ Erkmen. “Örgüt Kültürü”, **age**, 71.

Bireyler, kendi çıkar ve menfaatlerinden ziyade, grubun ortak hedeflerine yönelik davranışlar sergilerler.

Bireysel toplumlarda bütünleşme gevşektir, toplumcu toplumlarda ise sıkıca birbirine bağlı, kenetlenmiş bir bütünleşme karşımıza çıkmaktadır. Hofstede'e göre, bireyselliğin ön planda olduğu ülkeler; Amerika, Büyük Britanya ve Hollanda olarak bilinirken, Kolombiya, Pakistan ve Taiwan ise toplumculuğun yaygın olduğu ülkeler olarak bilinmektedir⁴⁰⁶.

-Güç Mesafesi: Bir örgütteki kişiler arasındaki eşitsizliğin gücünü ifade eder ⁴⁰⁷. Yüksek güç mesafesi olan organizasyonlardan farklı olarak, düşük güç mesafesi olan organizasyonlar, merkezi olmayan bir yapı olma eğilimindedir⁴⁰⁸. Buradan hareketle, merkezilikten uzak bir yapıda, organizasyon içerisindeki kararların ortak alınacağı yorumu yapılabilir. Düşük güç mesafesinin olduğu toplum ve organizasyonlarda astların fikirlerine daha fazla önem verilir. Hofstede'e göre, kişiler fiziksel ve entelektüel olarak eşit değildir. Bazı toplumlarda güç ve varlık yaygın iken, bazı toplumlar eşitsizliği minimuma indirmeye çalışır⁴⁰⁹. Yine Hofstede'e göre, toplumlarda tam anlamıyla eşitsizliğin önüne geçmek mümkün değildir. Ancak yine de, bazı toplumlarda diğerlerine göre daha az eşitsizlik görülmektedir⁴¹⁰. Doğu Avrupa, Latin, Asya ve Afrika ülkelerinde güç mesafesi yüksektir. Almanya ve batı ülkelerde güç mesafesi düşüktür⁴¹¹.

-Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, belirsizlik ve karmaşık durumlarda kişilerin nasıl davrandığı, bundan kaçınması gerektiğini söylemektedir⁴¹². Aynı zamanda belirsizlik ve karmaşıklığa karşı toleransın az olması ya da olmaması anlamına gelmektedir⁴¹³. Bir başka deyişle, organizasyon belirsizliğe maruz kaldığında, belirsizliğe nasıl tepki verdiği ile alakalıdır. Belirsizlikten kaçınmanın olduğu ülkelerdeki kişiler, duygusal ve içsel olarak kaygılı motivasyona sahip kişilerdir. Belirsizliği kabul eden ülkelerde ise, alışık olunan dışındaki fikirlere daha toleranslı olma, daha kadercı ve az kuralcı özellik bulunmaktadır ⁴¹⁴. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin kendilerini güvence altına alma ihtiyacının bulunduğunu söylemek mümkündür⁴¹⁵. Bir toplum veya organizasyonda belirsizlik ne kadar çok olursa, bireyler kendilerini o kadar çok garantiye alma eğiliminde olacaklardır. Doğu ve Orta Avrupa ülkeleri, Latin ülkeleri,

⁴⁰⁶ Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, Fall (1983):81.

⁴⁰⁷ Low Sui, Pheng, Shi Yuquan, "An Exploratory Study of Hofstede's Cross-Cultural Dimensions in Construction Projects", **Management Decision**, c.40, s.1 (2002):8.

⁴⁰⁸ Ming-Yi Wu, "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States", **Intercultural Communication Studies**, c.15, s.1 (2006):34.

⁴⁰⁹ Hofstede, **age**, 81.

⁴¹⁰ Geert Hofstede, "The Business of International Business is Culture", **International Business Review**, c.3, s.1 (1994):2.

⁴¹¹ Geert, Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, vol:2, issue:1 (2011):10.

⁴¹² Orr, Hauser, **age**, 2.

⁴¹³ Brendan McSweeney, "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith-A Failure of Analysis", **Human Relations**, c.55, s.1 (2002):91.

⁴¹⁴ Hofstede, **age**, (1994):5.

⁴¹⁵ Hakkı Okan Yeloğlu, "Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, c.2, s.4 (2011):165.

Japonya ve Almanca konuşulan ülkelerde belirsizlikten kaçınma yüksektir. İngilizce konuşulan ülkeler, Kuzey ve Çin’de belirsizlikten kaçınma düşüktür⁴¹⁶.

-Erkeklik/Dışılık: Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde; başarı, güç, rekabet, para, hırs, mücadele, dayanıklılık gibi erkek rolleriyle özdeşleşmiş değerler ön plandadır. Dışılık özelliği gösteren toplum ve organizasyonlarda ise; paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birlik ve beraberliği, güvenli iletişim kurma, empati gibi kadın roller ile özdeşleşen değerler ön plana çıkar⁴¹⁷. Dışılık özelliği gösteren toplumlarda paradan önce insana önem verilir. Yüksek yaşam kalitesi aranan ve yardımlaşmanın yaygın olduğu toplumlardır⁴¹⁸. İnsanı ön planda tutan toplum ve kültürlerde daha yüksek yaşam kalitesi ve dayanışmanın olması beklenir. Erkeklik özelliği gösteren toplumlarda ise; otorite, kendine aşırı güvenme, performans ve başarı gibi özellikler bulunmaktadır⁴¹⁹. Erkeklik özelliği gösteren ülkelerin başında Japonya gelmektedir⁴²⁰. Dışılık özelliği gösteren ülkeler daha mütevazı özelliğe sahip iken, erkeklik özelliği gösterenler daha çok iddialı ve rekabet ağırlıklıdır⁴²¹.

-Uzun dönemli planlama: Bu boyut, Hofstede’nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiri sonucunda doğu sentezini temsil eden, sonradan eklenmiş boyuttur. İlk olarak “Konfüçyus dinamizmi” olarak adlandırılmıştır⁴²². Geleceğe yönelik planları ifade eder⁴²³. Hofstede’e göre, uzun dönemli planlama, pozitif, dinamik, sebat ve azimli olan gelecek odaklı kültürü temsil etmektedir. Kısa dönemli planlama ise; negatif, durağan, geleneksel ve geçmiş odaklı kültürlerdir⁴²⁴. Kısa dönemli planlamada geleneklere bağlı, hemen sonucu almayı bekleyen toplum ve kültürler yer almaktadır⁴²⁵. Hofstede’e göre, geleceğe yönelik endişe ile birlikte, işgörenlerin iş stresi seviyesi artmaktadır⁴²⁶. Uzun dönemli planlamada, uzun vadeli geleceğe dönük planlar yer alırken, kısa dönemli planlamada daha çok kadercı, geçmiş odaklı ve günü kurtarmaya yönelik planlar yer almaktadır. Uzun dönemli planlamanın fazla olduğu ülkeler; Çin, Hong Kong, Taiwan, Japonya ve Güney Kore’dir⁴²⁷. Pakistan, Nijerya, Kanada, Amerika, İngiltere, Yeni Zelanda, Avusturalya, Almanya daha geçmiş odaklı ve kısa dönem odaklı kültürlerdir⁴²⁸.

-Serbestliğe karşı sınırlanma: Bu boyut, mutluluk araştırması niteliğindedir. Serbestliği yüksek olan toplumlarda, eğlence ve yaşamı keyifli hale getirme ön planda tutulur. Sınırlanmanın yüksek olduğu toplumlarda ise; katı sosyal normlar bireyler üzerinde etkilidir⁴²⁹. Buradan yola çıkarak, serbestliğin yaygın olduğu toplumlarda, daha özgür, dışadönük, pozitif, iyimser insanların olması beklenir. Sınırlanmanın yoğun olduğu

⁴¹⁶ Hofstede, **age**, (2011):11.

⁴¹⁷ Poussard, Erkmen, “Yönetim, İletişim, Kültür”, **age**, (2008):17.

⁴¹⁸ Ivanko, **age**, 199.

⁴¹⁹ Orr, Hauser, **age**, 4.

⁴²⁰ Hofstede, **age**, (1994):6.

⁴²¹ Hofstede, **age**, (1994):4.

⁴²² Poussard, Erkmen, “Yönetim, İletişim, Kültür”, **age**, (2008):17.

⁴²³ Yoo, Donthu, Lenartowicz, **age**, 2.

⁴²⁴ Tony Fang, “A Critique of Hofstede’s Fifth National Culture Dimension”, **International Journal of Cross Cultural Management**, c.3, s.3 (2003):348.

⁴²⁵ Hofstede, **age**, (1994):5.

⁴²⁶ Hofstede, **age**, (2011):15.

⁴²⁷ Hofstede, **age**, (1994):6.

⁴²⁸ Fang, **age**, 348.

⁴²⁹ Hofstede, **age**, (2011):15.

toplumlarda ise; bastırılmış davranışları olan, kötümser, içedönük ve negatif bireylerin olması beklenir. Güney ve Kuzey Amerika, Batı Avrupa ve Sahra çölünün güneyinde kalan Afrika kısmındaki ülkelerde serbestlik hakimdir. Doğu Avrupa, Asya ve Müslüman ülkelerde ise sınırlanma daha sık görülür⁴³⁰.

Ülkemize baktığımızda ise, toplumculuğa yakın, güç mesafesi yüksek, risk almaktan kaçınıldığı için belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, dişilik özelliği gösteren ve kaderci olması sebebi ile kısa dönemli planlamaya daha yatkın olduğunu söylemek mümkündür⁴³¹.

Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültüründe kabul gören modellerden bir diğeri de Schein'in modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Schein örgüt kültürünü, organizasyondaki dışsal ve içsel bütünleşme ile başa çıkabilen temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır⁴³². Çoğu araştırmacı, örgüt kültürünü tek bir yapı olarak yorumlar iken, Schein, kültürün birkaç tabakadan oluştuğuna ve analiz edilmesinin önemine dikkat çekmiştir⁴³³. Bu da bize örgüt kültürünün farklı seviyelerde de incelenebildiğinin göstergesidir. Schein'a göre örgüt kültürü, göstergeler paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan meydana gelmektedir⁴³⁴. Göstergeler, en dış katmanda yer almaktadır. Modelde bu sırayı, paylaşılan değerler ve temel varsayımlar takip etmektedir.

Şekil 1'de görüldüğü gibi Schein'in soğan halkası şeklindeki modeli, örgüt kültürünün doğasını sadeleştirmektedir. Kültürün oluşması ve iletişim rolünü üstlenmesi de buna destek vermektedir. Diğer araştırmacılar, kültürü dağınık, parçalanmış ve belirsiz olarak tanımlarken, Schein'in modeli bu karışıklığın giderilmesine ışık tutmuştur⁴³⁵.

⁴³⁰ Hofstede, *age*, (2011):16.

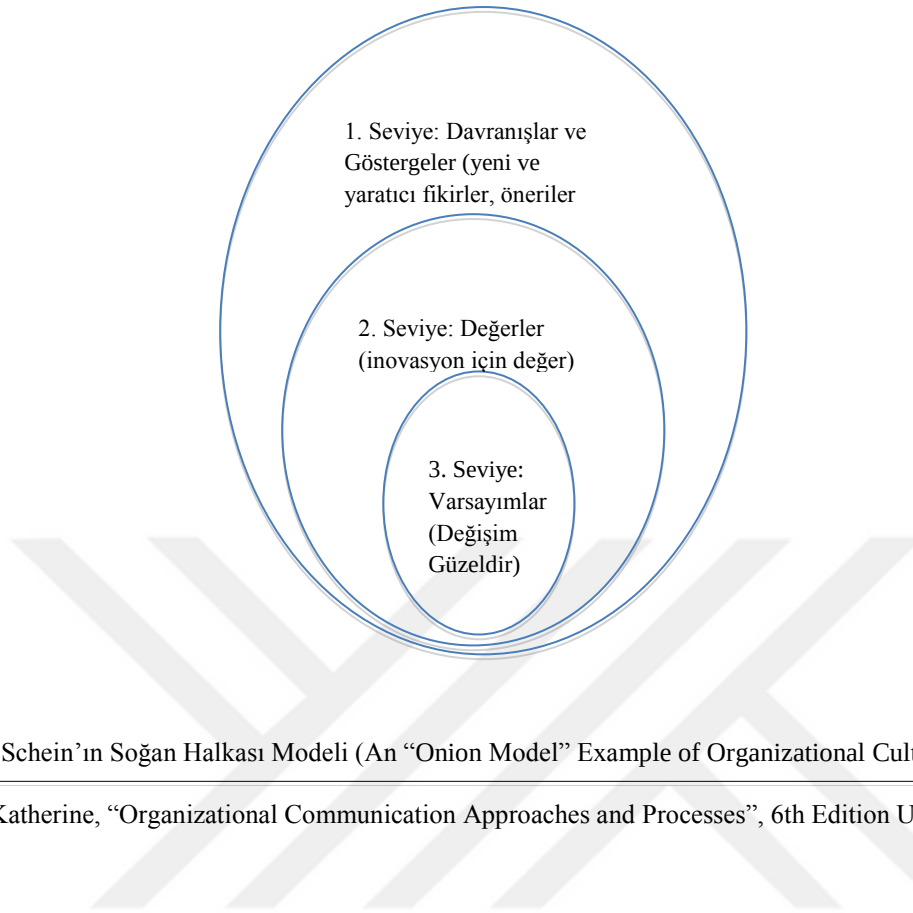
⁴³¹ Poussard, Erkmen, "Yönetim, İletişim, Kültür", *age*, (2008):16.

⁴³² Edgar H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", **Organization Dynamics**, Summer (1983):14.

⁴³³ Suellen J. Hogan, Leonard V. Coote, "Organizational Culture, innovation, and performance: A Test of Schein's Model", **Journal of Business Research**, c.67 (2004):1610.

⁴³⁴ Bernard Lim, "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", **Leadership and Organizational Development Journal**, c.16, s.5 (1995):16.

⁴³⁵ Katherine Miller, "**Organizational Communication Approaches and Processes**", (USA: Wadsworth Publishing Company 6th Edition, 2012):92.



Şekil 1: Schein'in Soğan Halkası Modeli (An “Onion Model” Example of Organizational Culture)

Miller, Katherine, “Organizational Communication Approaches and Processes”, 6th Edition USA, 2012, 93.

Katmanları daha detayları olarak ele alacak olursak,

- *Göstergeler*: Kültürün en belirgin seviyesini oluşturur. Bir organizasyonun gözle görülen ve somut yanlarını temsil eder⁴³⁶. Somuttan kastedilen kanıt olan, ispat edilebilir yandır. Aynı zamanda organizasyonun fiziksel ve sosyal çevresini oluşturur. Örgütün fiziksel yapısı, teknoloji, ürünler, giyim tarzı, hikayeler, mitler, ritüelleri ve seromonileri kapsamaktadır⁴³⁷. Yine örgüt iklimi de, organizasyondaki üyelerin görünen davranışları arasındadır ve göstergeler grubunda yer alır⁴³⁸. Her ne kadar bu katman gözle görülebilir olsa da tanımlaması oldukça zordur⁴³⁹.
- *Paylaşılan Değerler*: Göstergeler katmanına nazaran daha az gözle görülen seviyedir⁴⁴⁰. Stratejiler, hedefler, karar verme yöntemleri ve yönetim tarzıdır⁴⁴¹. Değerler, tartışılabilir ve sorgulanabilir niteliktedir. Bazı kişiler tarafından kabul edilirken, bazıları tarafından reddedilebilir⁴⁴².

⁴³⁶ Edgar H. Schein, “**Organizational Culture and Leadership**”. (Jossey-Bass A Wiley Imprint-3rd Edition, 2004):25.

⁴³⁷ Schein, “Organizational Culture and Leadership”, **age**, (2004):26.

⁴³⁸ Schein, “Organizational Culture and Leadership”, **age**, (2004):26.

⁴³⁹ Miller, **age**, (2012):91.

⁴⁴⁰ Lim, **age**, 16.

⁴⁴¹ Schein, “Organizational Culture and Leadership”, **age**, (2004):26.

⁴⁴² Isto Rajala, Inkeri Ruokonen, Heikki Ruismaki, “Organizational Culture and Organizational Change at Arts Universities”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.45 (2012):541.

Organizasyondaki üyelerin davranış biçimlerini incelemek için, davranışları yöneten değerler kısmına odaklanmak gereklidir⁴⁴³. Şekil 1'deki 1. ve 2.seviyeler arasında, yani göstergeler ve paylaşılan değerlerde uyum var ise, davranış ve değerler altta yatan kültürel varsayımların göstergesidir⁴⁴⁴.

- *Temel Varsayımlar*: Kültürün bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemini oluşturmaktadır⁴⁴⁵. Çalışanların davranışları ve çevreleri ile olan ilişkileri ile ilgili temel inançlardır⁴⁴⁶. Değişmesi ve yeniden öğrenilmesi zordur⁴⁴⁷. Algıları, düşünce süreçlerini, hisleri ve davranışları belirlemektedir⁴⁴⁸. Schein'in modelinde kültür, varsayımlar, değerler, davranışlar ve göstergelerin karmaşık bir türü gibi görülmektedir⁴⁴⁹.

2.3.6. Örgüt Kültürü İle İlgili Örgütsel Çıktılar

Çalışmanın diğer kavramlarında olduğu gibi, örgüt kültürü ile ilgili de örgütsel çıktılar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; örgütsel imaj ve itibar, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel başarı, motivasyon, performans, etkinlik ve verimlilik kavramlarıdır. Bu çalışma kapsamında, örgütsel imaj ve itibar, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramlarına değinilecektir.

Örgütsel İmaj ve İtibar

Örgüt kültürü vasıtasıyla oluşan kavramlardan biri örgütsel imaj kavramıdır. Örgüt kültürünün dışarıdan algılanması yani değerler, inançlar ve temel varsayımların örgütsel süreçlere ve çalışan davranışlarına yansımaları örgüt imajını şekillendirmede önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁵⁰. Dichter imajı, “örgütteki bireylerin zihinlerindeki izlenimler toplamı” olarak tanımlamıştır⁴⁵¹. Dutton ve Dukerich'e göre örgütsel imaj, organizasyon üyelerinin örgüt dışındakilerin nasıl gördüğü ile ilgili algıları ile ilgilidir⁴⁵². Yine bir başka tanıma göre örgütsel imaj, bir işletmeyi oluşturan görsel, sözel ve davranışsal öğelerin bütünüdür⁴⁵³. Örgütsel imaj, örgütün kalitesini, ününü, saygınlığını, güvenini ve orijinalliğini olumlu yönde etkilemektedir⁴⁵⁴. İmaj, örgütte üyelerden ve dış çevredeki bireylerden etkilenecek oluşmaktadır⁴⁵⁵. Günümüzde, çalışanlar için iyi imajı

⁴⁴³ Schein, “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, **age**, (1984):3.

⁴⁴⁴ Miller, **age**, 2012, s.91.

⁴⁴⁵ Erkmen. “Örgüt Kültürü”. **age**, 74.

⁴⁴⁶ Mert Özgüner, “Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma:Bozok Üniversitesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, c.14, s.2 (2016):94.

⁴⁴⁷ Lim, **age**, 16.

⁴⁴⁸ Edgar H. Schein, “Organizational Culture”, **American Psychologist**, c.45, s.2 (1990):112.

⁴⁴⁹ Miller, **age**, 92.

⁴⁵⁰ Erkmen. “Örgüt Kültürü”, **age**, 104.

⁴⁵¹ Mary Jo Hatch, Majken Schultz, “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, **European Journal of Marketing**, c.31, s.5/6 (1997):359.

⁴⁵² Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich, “Keeping an Eye on the Mirror:Image and Identity in Organizational Adaptation”, **Academy of Management Journal**, c.34, s.3 (1991):520.

⁴⁵³ Şişli, Köse, **age**, 169.

⁴⁵⁴ Özgözü, **age**, 583.

⁴⁵⁵ Hatch, Schultz, **age**, 359.

olan bir kurumda çalışmak önemlidir. Aynı zamanda, imaj örgüt için rekabet avantajı sağlamaktadır. Oluşturulan iyi imajı korumak ve devamlılığını sağlamak esas olmalıdır.

İmaj, itibarın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Joe Marconi, örgütün nasıl görüldüğü ve ne yaptığı örgütün imajını oluştururken, imajların zaman içerisinde itibarı yarattığını savunmuştur⁴⁵⁶. Gray ve Balmer’a göre, örgüt itibarı devamlılığı olan bir performans sonucunda zaman içerisinde oluşur⁴⁵⁷.

Ortak paylaşılan değerler, inançlar, gelenek ve görenekler yani kültür, üyelerinin davranışlarını ve verimliliğini etkilemektedir. Bu sayede de imaj belirlenir. Çalışanlar tarafından benimsenen, ortak değerlere sahip olunan güçlü bir örgüt kültüründe, güçlü bir örgüt imajından söz edilebilir. Ancak kendine has kültürünü oluşturamamış bir kurumun, hitap ettiği hedef kitesinde olumlu bir imaj yaratması mümkün olmayacaktır. Yine aynı şekilde yukarıda bahsedildiği gibi zamanla oluşan itibarı da oluşturması beklenemez.

Örgütsel Bağlılık

Örgüt kültürü kavramının bir diğer çıktısı örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığı anlayabilmek için örgüt kültürünün önemi büyüktür. Literatürde kavrama ilişkin birbirinden farklı pek çok tanım bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçları ve değerlerini kabul eden, inanan ve örgütün üyesi olmaktan mutlu bireylerin örgüte karşı tutumudur⁴⁵⁸. Organizasyondaki üyelerin örgütün amaç ve hedeflerini, değerlerini benimsemesi, hedef ve amaçlarına erişebilmek için çaba göstermesi, örgüt ile bütünleşmesidir⁴⁵⁹. Allen ve Meyer’e göre örgütsel bağlılık, bireyin kişiliği ve örgüt arasındaki bağlılık ve sadakat ilişkisini ifade eder⁴⁶⁰. Lee örgütsel bağlılığı, kişinin örgütle bütünleşmesi olarak tanımlamıştır⁴⁶¹. Porter ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın bireyin örgütsel faktörleri kendine göre değerlendirmesi sonucunda oluştuğunu savunmaktadırlar⁴⁶². McDonald ve Makin’e göre, bireyin örgüte bağlılığı psikolojik sözleşme gibidir⁴⁶³. Örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ile çalışanın işe girmesiyle başlar, birey ve örgüt arasındaki amaç birliği ve çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmesiyle gelişir⁴⁶⁴. Örgütsel bağlılık, örgütsel değerlere duyulan inanç olarak

⁴⁵⁶ Demiröz, **age**, 53.

⁴⁵⁷ Gray, Balmer, **age**, 697.

⁴⁵⁸ Arbabisarjou Azizollah, Farhang Abolghasem, Dadgar M. Amin, “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences”, **Global Journal of Health Science**, c.8, s.7 (2016):197.

⁴⁵⁹ Ramazan Arslan, Kübra Demirci, “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c.43(2015):30.

⁴⁶⁰ Erkmen, Bozkurt, **age**, 206.

⁴⁶¹ Ramazan Erdem, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.2, s.(2) (2007):67.

⁴⁶² Yalın, **age**, 22.

⁴⁶³ David J. McDonald, Peter J. Makin, “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, **Leadership and Organizational Development Journal**, c.21, s.2 (2000):86.

⁴⁶⁴ Asena Altın Gülova, Özge Demirsoy, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, c.3, s.3 (2012):56.

tanımlanabilir⁴⁶⁵. Örgütün değerlerini benimseyen, kabul eden çalışanlar bağlılık göstermektedir⁴⁶⁶.

Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi için bireyler ve örgütler arasında köprü kurmaktadır⁴⁶⁷. Çalışanlar ve örgütsel amaçlar arasında bağ kurarak örgütsel bağlılığı yaratır⁴⁶⁸. Bu da çalışanlarda örgüte ait olma, bir parçası olma duygusunu beraberinde getirmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların bağlılığını güçlendirme ve bu bağlılığı sürdürebilmede örgütleri başarıya ulaştırmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanlarda kimlik duygusunun oluşmasını sağlayarak, örgütsel amaçlara katılmaya teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve artmasına yardımcı olmaktadır⁴⁶⁹. Örgüte karşı oluşan aidiyet duygusu ve çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeleri ile birlikte, bu ölçüde bağlılıkta artacaktır. Deal ve Kennedy'ye göre örgüt kültürü, örgütteki çalışanların bağlılığını etkiler ve örgütsel bağlılığın gücü ile örgüt kültürü ilişkilidir⁴⁷⁰. Çalışanların bağlılığı güçlü ise, güçlü bir kültürün varlığından söz edilebilir⁴⁷¹. Güçlü bir örgüt kültüründe, çalışanların ve örgütün amaçları, değerleri, inançları birbirleriyle örtüştüğü için örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ortaya çıkacaktır⁴⁷². Ortak amaç ve hedeflerin örgütteki üyeler tarafından benimsenmesiyle birlikte, örgütsel bağlılık artacaktır. Yine aynı şekilde, örgütün değerlerine inanç ne kadar fazla ise, o örgütte bağlılıkta o kadar güçlü olacaktır. Çalışanlar ve örgüt arasında özdeşleşmiş bir kültür ortamı olan işletmeler, sağlıklı ve daimi bağlılık oluştururlar. Bunun yanı sıra, bu sayede rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar⁴⁷³. Sağlık sektörü gibi insan-merkezli örgütlerde, örgüt kültürü örgütsel bağlılığın ve başarının oluşmasında önemli rol oynamaktadır⁴⁷⁴.

Örgütsel Güven

Örgütsel güven, örgüt kültürünün hem öncülü hem çıktısı olarak kabul edilebilecek olan kavramlardan bir tanesidir. Kavramın geçmişine baktığımızda, 1980'li yıllarda yönetim ve

⁴⁶⁵ Harun Kaya, "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Maliye Dergisi**, c.155 (2008):126.

⁴⁶⁶ Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.25, s.1 (2011):159.

⁴⁶⁷ Arslan, Demirci, **age**, 30.

⁴⁶⁸ M.Serhat Semercioğlu, Derya Çetin, Abdülaziz Ali Peksoy, "Relationship Organizational Culture and Organizational Commitment in Health Institutions", **Journal of International Health Sciences and Management**, c.2, s.1 (2016):91.

⁴⁶⁹ Altın Gülova, Demirsoy, **age**, 61.

⁴⁷⁰ Ezekiel Saasongu, Nongo Darius, Ngutor Ikyanyon, "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization", **International Journal of Business and Management**, c.22, s.22 (2012):2.

⁴⁷¹ Altın Gülova, Demirsoy, **age**, 61.

⁴⁷² Arslan, Demirci, **age**, 30.

⁴⁷³ Sabahat Bayrak Kök, Betül Özcan, "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, c.7, s.2 (2012):120.

⁴⁷⁴ Yadollah Hamidi, Roghayeh Mohammedibakhsh, Alireza Soltanian, Masoud Behzadifar, "Relationship Between Organizational Culture and Commitment of Employees in Health Care Centers in West of Iran", **Electronic Physician**, c.9, s.1 (2017):3647.

organizasyon literatürüne kazandırılmıştır⁴⁷⁵. Wech'e göre güven, bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri olumlu duyguları içeren psikolojik bir unsurdur⁴⁷⁶. Mishra ve Morrissey'e göre güven, "bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin dürüst olacağı ve sözünün arkasında duracağına olan inancı"dır⁴⁷⁷. Luhman güveni, "Bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir şekilde davranacağına ilişkin inancı" olarak tanımlamaktadır⁴⁷⁸. Güven ile ilgili tanımların geneli değerlendirildiğinde, içerisinde psikolojik unsurların olduğu ve karşı tarafa olan inanç görülmektedir.

Güven kavramı, insan ilişkilerinde olduğu kadar, örgüt içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Güvenin yüksek olduğu örgütlerde, daha sorumlu çalışanlar, verimlilik, örgütsel bağlılık, şirket kültürü, ekip çalışması, yüksek iş tatmini ve kararlara katılan çalışanlar kavramları karşımıza çıkmaktadır. Güvenin düşük olduğu örgütlerde ise, sorumluluk almaktan kaçan ve savunma mekanizması geliştiren, şüpheli, dedikodu ortamlarına rastlanmaktadır. Bunların yanı sıra, örgütsel bağlılık azalacak, mutsuz çalışanlar ve buna bağlı olarak da mutsuz bir örgüt ortamı oluşacaktır⁴⁷⁹.

Güvenin olmadığı, güvensiz ortamlarda bencillik, kontrol savaşları, zayıf liderlik, kurallara uymama, belirlenemeyen hedefler, çalışma arkadaşları arasında uyumsuzluk, atıl yeteneklerin olması gibi olumsuz durumların ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır⁴⁸⁰. Yine aynı şekilde, negatif tutumlar, yaratıcılık ve yenilikçiliğin ortaya çıkamaması ve kötü işletme itibarı gibi durumlar ortaya çıkacaktır⁴⁸¹. Güven olmayan bir kurumdan, başarı ve ortak hedeflerine erişebilmesi beklenemez. Örgütün başarıya ulaşılabilmesi için, güven duygusu büyük önem taşımaktadır⁴⁸².

Hatch örgüt kültürünü, örgütün yaşam biçimi olarak tanımlamaktadır⁴⁸³. Örgüt içindeki kültür; yaşam biçimini, yaşam tarzını yansıtır. Daha önceden de bahsedildiği gibi, örgüt kültürü bir örgütte paylaşılan değerler ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürünün normları, değerleri ve inançlarına sıkı sıkıya bağlı çalışanlar arasında güvenin yüksek olması beklenir. Kültür, güvenin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak örgütsel güven sayesinde desteklenir ve örgütsel başarıya ulaşılabilir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde, güven

⁴⁷⁵ Jamshid Yousefi, Sardar Mohamadi, Mohammad Reza Moradi Chaleshtari, "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Trust in West Azarbayjan's Youth and Sport Administrations", **International Journal of Sport Studies**, c.4, s.8 (2014):939.

⁴⁷⁶ Gökhan Kahveci, Zülfü Demirtaş, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Rolü", **Turkish Journal of Educational Studies**, c.1, s.3 (2014):31.

⁴⁷⁷ Ferda Üstün, Kemal Can Kılıç, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, c.18, s.30 (2016):21.

⁴⁷⁸ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.10, s.2 (2003):140.

⁴⁷⁹ Kürşad Yılmaz, "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools", **Journal of Applied Sciences**, c.8, s.12 (2008):2294.

⁴⁸⁰ Merve Durdağ, Atılhan Naktiyok, "Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü", **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.1, s.2 (2011):13.

⁴⁸¹ Mindy S. Genetzky-Haugen, "Determining The Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust", (2010) University of Nebraska-Lincoln, Master of Sciences Thesis, s.6.

⁴⁸² Üstün, Kılıç, **age**, 20.

⁴⁸³ Fatma Nur İplikçi, Yunus Topsakal, "Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.23, s.2 (2014):48.

duygusu da yüksek olmaktadır⁴⁸⁴. Ortak değerler, hedefler ve inançları benimseyen, örgütün temel değerleri ile bütünleşmiş olan çalışanların güvene dayalı ilişkilerin olduğu bir örgüte sahip olması beklenmektedir.

Örgütsel Adalet

Yine örgütsel güven kavramında olduğu gibi, örgüt kültürü için hem öncül hem de çıktı olabilecek kavramlardan bir diğeri de örgütsel adalet kavramıdır. Örgütsel adalet kavramının geçmişine baktığımızda, son otuz yıldan daha fazla bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir⁴⁸⁵. Bireyin bulunduğu örgütteki adalet algısını örgütsel adalet olarak tanımlayan ilk kişi Greenberg'dir⁴⁸⁶. Kültür ya da kültürlerin etkilediği, bireyin davranışlarına yön veren algılardan biri de örgütsel adalet algılarıdır. Adalet algısı kişiden kişiye göre değişmektedir. En genel tanımıyla örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalar ile ilgili adalet algısıdır. Çalışanlarda örgütsel adalet algısı ilk işe başvuru anı ve seçim sürecinde başlamaktadır⁴⁸⁷.

Adalet ve örgüt kültürüne odaklanmak, örgütlerin hayatta kalmalarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Özellikle adalet, ait olma duygusunu, sadakati ve örgüte güveni arttırmaktadır⁴⁸⁸.

Genellikle çalışanlar, örgütlerini çevrelerindeki diğer insanlarla karşılaştırma eğilimindedirler. Kuralların herkes için eşit olması, aynı işe aynı ücretin ödenmesi, eşit izin haklarına sahip olmak, eşit sosyal imkanlar sahip olmak isterler⁴⁸⁹. İlgili literatür incelendiğinde, kendilerine adil davranıldığını düşünen çalışanların, örgüt için faydalı olacak davranışlar sergilediği görüşü hakimdir⁴⁹⁰.

Etkin ve verimli bir örgütün oluşabilmesi için, çalışanların bağlılıkları, güven duygusu ve adalet algıları için örgüt kültürü zemin hazırlamaktadır. Bu da ancak güçlü bir örgüt kültürü ile mümkündür. Güçlü bir örgüt kültüründe, çalışanların psikolojisi ve morali olumlu etkilenir⁴⁹¹. Örgütteki normları, değer ve inançları özümseyen çalışanların adalet algıları da yüksek olacaktır. Güçlü kültür sayesinde algılanan adalet algısı da güçlenecektir.

⁴⁸⁴ Kahveci, Demirtaş, **age**, 36.

⁴⁸⁵ Cenk Aksoy, "Çalışanların Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırması", **International Journal of Innovative Strategical Social Research**, c.1, s.2 (2016):45.

⁴⁸⁶ Semra Tetik, "Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, c.4, s.1 (2012):240.

⁴⁸⁷ Hümeysra Taşcıoğlu, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi (2010):60.

⁴⁸⁸ Yaghub Badri Azarin, Mahdi Hassani Moghademi, "The Relationship Between Organizational Culture and Justice among The Staff of Youth and Sport Administration in QOM Province", **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, c.5, s.3 (2015):1836.

⁴⁸⁹ Mahmut Özdevecioğlu, "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.21 (2003):78.

⁴⁹⁰ Hakan Bayramlık, Şahin Çetin, Taha Yurdakul, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü", **İş Güç Endüstri İlişkileri Dergisi**, c.17, s.2 (2015):161.

⁴⁹¹ Taşcıoğlu, **age**, 60.

2.3.7. Kavramlar Arası İlişkilere Dair Araştırma Sonuçları

İlgili literatür incelendiğinde, kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü değişkenlerinin ikili olarak ele alındığı çalışmalar bulunup, üç değişkenin bir arada olduğu ve örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olduğu çalışmalara rastlanmamıştır. İkili olarak ele alınan çalışmalardan, Taşlıyan vd. 2013 yılında üniversite öğrencileri ile yaptıkları çalışmalarında, kurumsal imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif ilişki saptamışlardır⁴⁹². Oktay vd. ise, 2016 yılında kamu kurum çalışanlarında gerçekleştirdikleri çalışmalarında kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif ve anlamlı belirleyicisi olduğu ortaya konmuştur⁴⁹³. Demiröz 2014 yılında kamu ortaokullarındaki öğretmenler ile yaptığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel imaj algıları arasında pozitif yönlü ilişki saptamıştır⁴⁹⁴. Gerçekleştirilen araştırma bulguları göz önünde bulundurulduğunda, farklı sektörlerdeki çalışma gruplarında bu çalışmanın sonuçlarına benzer biçimde kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki tespit edildiği görülmüştür. Bir kurumun nasıl algılandığı yani imajı, o kurumdaki gönüllülük esasına dayalı davranışlarla yakından ilgilidir. Çalışmamızda elde edilen sonucun aksine, Kolade vd. 2014 yılında gerçekleştirdikleri araştırma hipotezlerinden biri olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurum imajı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş olup, ters yönlü ilişki tespit etmişlerdir⁴⁹⁵.

Daha önce çalışmanın örgüt kültürü bölümünde de belirtildiği gibi, örgüt kültürü en genel tanımıyla, bir örgütte paylaşılan değerler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise, örgütteki çalışanların iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak sergiledikleri rol ötesi davranışlardır. Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemektedir⁴⁹⁶.

Çalışmanın diğer değişkenleri olan örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışının bir arada irdelendiği çalışmalar da mevcuttur. Harwiki, kadın kooperatiflerindeki çalışmasında, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğunu tespit etmiştir⁴⁹⁷. Sökmen vd. 2017 yılında kamu çalışanları ile

⁴⁹² Mustafa Taşlıyan, H. Mustafa Paksoy, Bengü Hırlak. “Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 12 (4) (2013):795.

⁴⁹³ Fuat Oktay. “Çağdaş Örgütlerde Kurumsal İmaj ve Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında Bir Analiz”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 12 (45) (2016):341.

⁴⁹⁴ Seva Demiröz. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki”. **Doktora Tezi**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2014, s:155.

⁴⁹⁵ Obamiro John Kolade, Ogunnaike Olake Oluseye, Osibanjo Omotayo A. “Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance”, **Journal of Competitiveness**, 6 (1) (2014):36.

⁴⁹⁶ Wiwiek Harwiki, “The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, c.219(2016):283.

⁴⁹⁷ Wiwiek Harwiki. “The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 219 (2016):283.

gerçekleştirdikleri çalışmalarında, algılanan örgüt kültürünün vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır⁴⁹⁸. Çaykur çalışanları ile yapılan bir başka çalışmaya göre ise, örgüt kültürü algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde, orta düzeyde korelasyon tespit edilmiştir⁴⁹⁹. Kar ve Tewari 1999 yılında 400 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında neden-sonuç ilişkisinin varlığını saptamıştır⁵⁰⁰. Çalışmamızda ise, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki orta düzeyde ve anlamlı olarak ifade edilebilir. Kurumda paylaşılan ortak değerlerin yani örgüt kültürünün güçlü olması, gönüllülük esasına dayalı davranışların sergilenmesi ile yakından ilgilidir.

Jo ve Joo 2011 yılında 452 Koreli çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında, öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir⁵⁰¹. Çetin, Şeşen ve Basım bankacılar üzerindeki çalışmalarında, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye değinmişlerdir⁵⁰². Wandary ve Anisah'ın ise 2015 yılında akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmalarına göre, constructive (faydalı/yapıcı) örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini öne sürmüşlerdir⁵⁰³. Koşar ve Yalçinkaya'nın öğretmenler üzerindeki çalışmalarında, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit edilmiştir⁵⁰⁴. Sökmen, Benk, Gayaker 2017 yılındaki çalışmalarında, algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde ve zayıf düzeyde etkilediğini ortaya koymuşlardır⁵⁰⁵. Yine yapılan çalışmaların bazılarında, örgütteki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kolektif örgüt kültürünün pozitif etkisinden ve bürokratik örgüt kültürünün de negatif etkisinden bahsedilmektedir⁵⁰⁶. Avcı'nın ise 2016 yılında öğretmenler üzerindeki çalışmasında yine, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş ve örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır⁵⁰⁷. Literatürdeki araştırmaların geneli dikkate

⁴⁹⁸ Alptekin Sökmen, Osman Benk, Savaş Gayaker. "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19 (2) (2017):415.

⁴⁹⁹ Cemalettin İpek, Ali Rıza Saklı. "Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 12 (2) (2012):263.

⁵⁰⁰ D.P. Kar, Tewari H.R. "Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior", **Indian Journal of Industrial Relations (IJIR)**, 34 (4) (1999):421.

⁵⁰¹ Sung Jun Jo, Baek-Kyoo (Brian) Joo, "Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, c.18, s.3 (2011):353.

⁵⁰² Fatih Çetin, Harun Şeşen, H. Nejat Basım, "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.13, s.2 (2012):208.

⁵⁰³ Wimby Wandary, Hastin Umi Anisah, "Organizational Culture Values Influences To Lecturer's Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty", **Mediterranean Journal of Social Sciences**, c.6, s.5 (2015):241.

⁵⁰⁴ Didem Koşar, Münevver Yalçinkaya, "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, c.19, s.4 (2013):603.

⁵⁰⁵ Sökmen, Benk, Gayaker, **age**, 425.

⁵⁰⁶ Cemalettin İpek, "Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 18(3) (2012):411.

⁵⁰⁷ Ahmet Avcı, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **Journal of Human Sciences**, c.13, s.3 (2016):5385.

alındığında, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki anlamlı ilişkiye değinildiği görülmüştür.

Kısacası, organizasyondaki üyelerin paylaştıkları ortak değerler ve inançlar örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır⁵⁰⁸. Örgütün ortak amaçlarına ulaşabilmesinde, güçlü örgüt kültürü önem taşımakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesinde de büyük rol oynamaktadır⁵⁰⁹. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip çalışanlar daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler⁵¹⁰. Bir örgüt ne kadar güçlü bir yapıya sahip ise, o örgütteki çalışanlar da o ölçüde gönüllü davranışlar sergileme eğiliminde olacaklardır. Güçlü bir kültürde, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışını daha da arttıracak, buna karşın zayıf kültürde ise, örgütsel vatandaşlık davranışının azalacağı varsayılmıştır. Bu doğrultuda kurulan araştırma modelinde örgüt kültürünün düzenleyici değişken olarak işleyeceği düşünülmüştür.

Bu bölüme kadar olan kısımda, kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü kavramları ilgili literatür doğrultusunda detaylandırılmaya çalışılmış ve benzer araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Bundan sonraki bölümde araştırma metodolojisine yönelik bilgilere yer verilecektir.

⁵⁰⁸ Neeta, **age**, 118.

⁵⁰⁹ Avcı, **age**, 5380.

⁵¹⁰ Koşar, Yalçınkaya, **age**, 604.

3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yöntemi ve analiz yöntemiyle ilgili bilgiler verilmektedir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amaç, önemi ve modeli; ardından, örneklem seçimi ile veri toplama araç ve teknikleri açıklanmaktadır. Ayrıca, anket formunda yer alan ölçeklerin nitelikleri, veri toplama süreci, araştırmanın hipotezleri, veri analiz teknikleri kısımlarına değinilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla değişen ve gelişen günümüz işletmecilik anlayışında kurum imajı, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konular işletmecilik yazınında ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu konular arasındaki ilişkinin öneminden yola çıkılarak bu tez çalışmasında, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) rolünü incelemek hedeflenmiştir. Gerek yerli, gerekse yabancı literatürde kurum imajı, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarını ayrı ayrı veya ikili kavramlar olarak ilişkisini ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur. Ancak incelenen literatür doğrultusunda, üç değişkenin önerilen araştırma modelindeki gibi ele alındığı çalışmalara rastlanmamıştır. Çalışmamızın bu konuda ülkemizde var olan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, iyi ve olumlu bir kurum imajına sahip olan hastanede doktorların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin artması beklenmektedir. Güçlü bir örgüt kültürünün varlığının da bu durumu olumlu yönde etkilemesi ve desteklemesi düşünülmektedir. Bu anlamda sağlık sektörü açısından tez çalışmamızın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Örgüt kültürü, bir kurumdaki uygulama ve süreçleri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Kurum içerisindeki pek çok davranış örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir davranışın kurum imajından etkilenmesinin yanı sıra, bu davranışın ortaya çıktığı sürecin yani örgüt kültürünün bu ilişkide rol oynayıp oynamadığını tespit etmek önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın anakütlesini, İstanbul şehir merkezinde bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan doktorlar oluşturmaktadır. Doktorlar, insan sağlığı ve yaşamının merkezde olduğu sağlık sektörünün en önemli aktörlerindendir. Doktorların kurum imaj algılarının, içinde bulundukları kültüre göre şekilleneceği ve örgütsel vatandaşlık davranışı

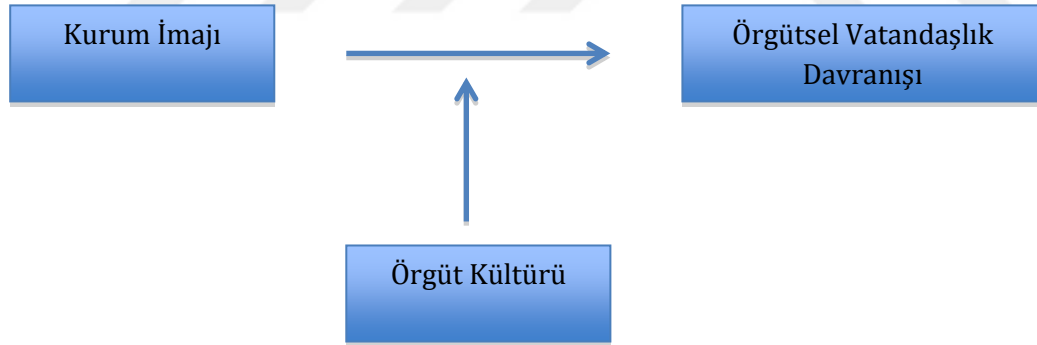
sergileme eğilimlerini etkileyebileceği düşünülmektedir. İyi bir imaja sahip hastanede doktorlar daha fazla gönüllülük esasına dayalı davranışlar sergileyebileceklerdir. Buna ek olarak, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda benimsenen ve paylaşılan değerler bütünü olan kültürün güçlü bir kültür olması, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde önemli bir role sahip olması beklenecektir.

Hastanede toplam olarak 607 doktor görev yapmaktadır. Çalışmamızın örneklemine yönelik ulaşılabilen ve anket formunu yanıtlayabileceğini beyan etmiş olan 425 kişiye anket formu elden dağıtılmış olup, 378 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Veri girişi sürecinde yanıtlardaki eksik bilgilendirme sebebiyle 42 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. 336 anket geçerli kabul edilerek çalışmaya dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada bağımlı değişken örgütsel vatandaşlık davranışdır. Kurum imajı ise çalışmanın bağımsız değişkeni olarak ele alınmaktadır. Modelde kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü yer almaktadır. Bir başka deyişle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenin rolünün olduğu düşünülmüştür.

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmiş olup, hipotezler sıralanmıştır.



Şekil 2: Araştırma Modeli

H1:Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü bulunmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler katılımcılara araştırmacı tarafından elden dağıtılarak uygulanmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcılara yönelik kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde sırasıyla kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü değişkenlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Cevaplar 5’li Likert ölçeği ile oluşturulmuştur. 5’li Likert tipindeki kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçekleri “1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri ile değerlendirilirken; örgüt kültürü ölçeği “1:Kesinlikle Doğru Değil, 2:Doğru Değil, 3:Ne Doğru Ne Yanlış, 4:Doğru, 5:Tamamen Doğru” ifadeleri ile değerlendirilmiştir.

- **Kurum İmajı Ölçeği:** Kara (2014)’nın “Kurumsal Kültür, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajın Kurumsal İtibar Üzerine Etkisi, Bir İşletme Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçekte de, Hakan Çakmak’ın “Kurumsal İmajın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezindeki ölçek ve Şemseddin Süceddinov’un “Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci ve Bir Araştırma” çalışmasında geliştirmiş olduğu ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçekte toplamda 18 soru bulunmaktadır. Ölçeğin içsel ve dışsal imaj olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır.
- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Tokgöz (2012)’ün “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tez çalışmasındaki Bolat (2008a)’ın literatürdeki daha önceki çalışmalardan uyarlamış olduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte toplamda 20 soru bulunmaktadır. Ölçek özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.
- **Örgüt Kültürü Ölçeği:** Richard Pascale (1985)’in çalışmasındaki ölçeğin çevirisi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 16 soruda tek boyutta oluşmaktadır. Bu ölçekteki puanlama göre, 16-40 arası zayıf kültür, 41-80 arası güçlü kültür olarak hesaplanarak yapılmıştır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Pilot Çalışma Süreci

Araştırmada kullanılan ölçeklerin daha sağlıklı değerlendirilebilmesi için öncelikle pilot çalışması yapılmıştır.

Anket formunda demografik bilgiler ve kurum imajı, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu sorular içerisinde örgüt kültürü

ölçeğinin çevirisi araştırmacı tarafından yapıldığından dolayı, uzman öğretim üyeleri ve yabancı dil alanındaki uzman okutman hocalar tarafından değerlendirilerek revize edilmiştir. Çalışmadaki diğer iki ölçek ve kişisel bilgiler bölümü de eklenerek pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu pilot çalışma kapsamında, İstanbul’da bir Eğitim Araştırma Hastanesi’ndeki 100 doktor üzerinde, anket dağıtılarak uygulama yapılmıştır. 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Pilot çalışma kapsamında ölçeklerin güvenilirlik analizleri, ortalamalar, standart sapma ve korelasyon değerleri belirlendikten sonra hiyerarşik regresyon analizi ile moderatör etki test edilmiştir. Örgüt kültürü, kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin güvenilirlik analizlerine bakılacak olursa, cronbach’s alpha değerleri örgüt kültürü ölçeğinde ,848; kurum imajı ölçeğinde ,945 ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde ,877 olarak hesaplanmıştır. 0,70 ve üstü değerler sosyal bilimlerde iyi derece güvenilir olarak kabul edilmektedir ⁵¹¹ . Buradan yola çıkarak, çalışmanın ölçeklerinin güvenilirliklerinin oldukça iyi derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiki bulgulara göre ise, örgüt kültürü ($\bar{x}=2.88$), kurum imajı ($\bar{x}=2.97$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($\bar{x}=3.97$) olarak ortalamaları belirlenmiştir. Tüm değerlerin ortalamaya yakın olduğu, ancak örgütsel vatandaşlık davranışının 3,97 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra bunu kurum imajı takip etmektedir. En düşük ortalama ise örgüt kültüründe belirlenmiştir. Pilot çalışmamızda örgüt kültürü ortalamasının düşük olması, hastanedeki kültürün yeterince güçlü olmadığına işaret eder. Standart sapmalar ise; örgüt kültürü (,56); kurum imajı (,77) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (,40) şeklindedir. Doktorların mesleği gereği daha çok fedakarlık gerektiren ve gönüllü davranışlar sergilemelerinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültürü ve kurum imajı değişkenlerine göre ortalama olarak yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ve kurum imajına yönelik algılarının kararsızım seçeneğine yakın olmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı aritmetik ortalamalarının katılıyorum seçeneğine yaklaştığı görülmektedir. Buna ek olarak, örgüt kültürü ve kurum imajı değişkenlerinin ortalamalarının çok yüksek çıkmaması, uygulamanın kamu sektöründe oluşu ve de sağlık sektörünün emek yoğun bir sektör olması ile ilişkilendirilebilir.

Değişkenler arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, kurum imajı ve örgüt kültürü arasında ($r=.565$, $p<0.01$) orta düzeyin üzerinde güçlü, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasında, ($r=.405$, $p<0.01$)

⁵¹¹ Selahattin Gürış, Melek Astar, “Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik”, 2.Bs. (2015). s:283.

yine pozitif yönlü, orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurum imajı arasında ise, ($r=,423$, $p<0.01$) pozitif yönlü, orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. En zayıf ilişkiye örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasında rastlanmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve kurum imajı arasında ilişki bulunmuş, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisinin olmadığı pilot çalışmada tespit edilmiştir.

3.6. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla ulaşılan veriler “SPSS 21.0” paket programında analiz edilmiştir. Demografiklere ilişkin frekans dağılımları, değişkenlerin normalliklerine ilişkin testler, tanımlayıcı istatistikler, faktör analizleri, değişkenler arası ilişkilerin değerlendirilmesinde Pearson korelasyon analizi ve düzenleyici (moderatör) rolün belirlenmesinde ise hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Anlamlılık en az $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Çalışmadaki düzenleyici değişken olan örgüt kültürü güçlü ve zayıf kültür olarak ele alınmıştır. 16-40 puan arası zayıf kültür olarak değerlendirilir iken, 41-80 puan arası güçlü kültür olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha değerleri ile değerlendirilmiştir. Güvenilirlik, bir ölçeğin aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerinden elde edilen sonuçların kararlılığının göstergesidir. Güvenilir bir ölçek, hatasız ölçen bir ölçek olarak bilinmektedir⁵¹².

Cronbach Alpha 0-1 arasında değer alır, 0,70 ve üstü sosyal bilimlerde iyi derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. 0,90 ve üzeri ise, çok iyi derecede güvenilir olarak yorumlanır⁵¹³.

3.7. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmaya dahil olan katılımcılar tek bir sektörde yer alan çalışanlar olduğundan dolayı, bütün sektörler için genelleme yapmak mümkün değildir. İstanbul büyük illerimizden bir tanesi olduğu için, veri toplamak açısından şehirdeki bütün hastanelere erişebilmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle çalışmanın gerçekleştirildiği sektöre ilişkin de genelleme yapılamaz. Ancak bu sektörde yapılacak benzer çalışmalara yol gösterici olabilir. Çalışmanın bir başka kısıtı ise, çalışma için ulaşılan hastanenin kamu sektöründe olması sebebiyle özel sektöre yönelik yordamaların yapılamamasıdır. Çalışmadaki bir

⁵¹² Fatma Lorcu, “Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı”, 1.Bs. (2015). s:207.

⁵¹³ Güriş, Astar, **age**, 283.

diğer kısıt, sadece doktorlara yönelik gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bunun yanı sıra, imaj algısı iç paydaşlardan dış paydaşlara yayılan bir konu olmasına karşın, çalışma sadece iç paydaşlar ile sınırlandırılmıştır. Yine çalışmanın İstanbul'daki bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile sınırlandırılmış olması da çalışmanın bir başka kısıtı olarak karşımıza çıkmaktadır.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadaki değişkenlere ilişkin analizlere yer verilmiştir. İlk olarak demografik değişkenlere ilişkin frekans dağılımları, değişkenlerin normalliklerine ilişkin testler, güvenirlik testleri, ölçeklere ilişkin faktör yüklerine yer verilmiş olup, değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisi ve hiyerarşik regresyon analizi, sonrasında ise hipotezlerle ilgili analizlerin sonuçları gösterilmiştir.

4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları

Çalışma 336 doktor katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Dağılımları

<i>Demografik Özellikler</i>		n	%
Yaş (yıl)	20-30 yaş	127	37,8
	31-40 yaş	134	39,9
	41-50 yaş	50	14,9
	≥51 yaş	25	7,4
Cinsiyet	Kadın	160	47,6
	Erkek	176	52,4
Medeni durum	Evli	205	61,0
	Bekâr	131	39,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu %39,9’u (n=134) 31-40 yaş grubunda, %52,4’ü (n=176) erkek ve %61,0 (n=205) oranında evli olarak saptanmıştır.

Katılımcıların meslek özelliklerinin dağılımları Tablo 2’de açıklanmıştır.

Tablo 2: Meslek Özelliklerinin Dağılımları

<i>Meslek Özellikleri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Meslekte çalışma süresi (yıl)		
1-3 yıl	90	26,8
4-6 yıl	70	20,8
7-9 yıl	54	16,1
10-12 yıl	29	8,6
13-15 yıl	19	5,7
≥15 yıl	74	22,0
Kurumda çalışma süresi (yıl)		
<1 yıl	57	17,0
1-3 yıl	145	43,1
4-6 yıl	63	18,8
7-9 yıl	28	8,3
10-12 yıl	11	3,3
13-15 yıl	7	2,1
≥15 yıl	25	7,4
Görev		
Asistan doktor	154	45,8
Uzman/Baş asistan doktor	152	45,3
Eğitim görevlisi	30	8,9
Pozisyon		
Çalışan	285	84,8
Eğitim kadrosu	41	12,2
İdari kadro	10	3,0

Katılımcıların meslekte çalışma yılları değerlendirildiğinde, %26,8’i (n=90) 1-3 yıl arasında yer almaktadır. Bu sırayı %22,0 ile 15 yıl ve üzeri çalışanlar takip etmektedir.

%43,1'inin (n=145) 1-3 yıl arasında kurumdaki çalışma süresi olduğu; %45,8'i (n=154) asistan doktor, %45,3'ü (n=152) uzman/baş asistan doktor olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan asistan ve uzman/baş asistan doktorların sayısının birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Pozisyon dağılımlarına göre ise, %84,8 (n=285) oranında çalışan saptanmıştır (Tablo 2).

4.2. Değişkenlerin Normalliklerine İlişkin Testler

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymak amacıyla normallik testi yapılmış, bunun için de çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri ve Shapiro-Wilk testine bakılmıştır. Tablo 3'te bu değerlere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3: Değişkenlerin Normalliklerine İlişkin Sonuçları

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk
KİÖ*	-0.205	-0.368	<0.001
ÖKÖ**	0.367	1.152	<0.001
ÖVDÖ***	0.311	0.303	<0.001

*KİÖ: Kurum İmajı Ölçeği **ÖKÖ: Örgüt Kültürü Ölçeği ***ÖVDÖ: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Modelde yer alan değişkenlerin çarpıklık, basıklık ve Shapiro-Wilk testi sonuçları Tablo 3'te verildiği şekildedir. Shapiro Wilk testi sonuçları normalliğe uygunluğu reddetmekle birlikte, Örgüt Kültürü Ölçeği (ÖKÖ) toplam puanı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) toplam puanında az sayıda uç değerler olmasına rağmen, histogram ve box-plot grafiklerinin incelenmesi sonucunda verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiğine karar verilmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın hipotezleri parametrik testler ile sınanmıştır. Sosyal bilimlerde çalışmalarında basıklık ve çarpıklık değerlerinin ± 2 sınırları arasında olması verilerin normal dağıldığının göstergesi olarak kabul edilmektedir⁵¹⁴.

4.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada ele alınan değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 4 'te yer almaktadır. Tablo 4 değerlendirildiğinde, örgüt kültüründe $\text{ort}=2,89$ olduğu belirlenmiştir. En yüksek ortalama ise örgütsel vatandaşlık davranışında $\text{ort}=3,96$ saptanmıştır. Doktorluk mesleğinin doğası gereği daha fazla gönüllü davranışlara eğilimli olması beklediğimiz bir

⁵¹⁴ Julie Pallant, "SPSS Survival Manual", 1.Bs. Buckingham:Open University Press, (2001). s:72.

sonuçtur. Verilen cevaplara göre değerlendirildiğinde, doktorların örgüt kültürü sorularında ne doğru ne yanlış cevabına yakın oldukları, kurum imajı sorularında daha çok kararsızım cevabına yöneldikleri, örgütsel vatandaşlık davranışında ise doktorların katılıyorum seçeneğini tercih ettikleri yorumu yapılabilir. Kurum imajının boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında, iç imaj ort=2,91; dış imaj ort=3,10 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık boyutlarının ortalamaları ise vicdanlılık ort=3,75; nezaket ort=4,22; centilmenlik ort=3,76; özgecilik ort=4,08; sivil erdem ort=3,92 olarak belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Örgüt Kültürü	2,89	,508
Kurum İmajı	3,02	,762
İç İmaj	2,91	,827
Dış İmaj	3,10	,877
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,96	,392
Vicdanlılık	3,75	,600
Nezaket	4,22	,553
Centilmenlik	3,76	,592
Özgecilik	4,08	,546
Sivil Erdem	3,92	,553

N=336

4.4. Ölçme Araçlarına İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Faktör ağırlığı ne kadar yüksek olursa, o sorunun ilgili faktörü açıklama gücü ve faktör güvenilirliği de o kadar artmaktadır. Bazı araştırmacılar 0,50'nin altındaki faktör ağırlıklarını çıkarırken, bazı araştırmacılar ise 0,70'in altındakileri elemektedir⁵¹⁵. Örneklem büyüklüğü yeterliyse faktör yükü 0,30'un üzeri kabul edilir. Çalışmamızda örneklem büyüklüğü yeterli olması sebebiyle 0,40 üzerindeki faktör yükleri kabul edilmiştir.

İlk aşamada faktör modelinin uygunluğunu test etmeye yönelik Barlett küresellik testi uygulanmış olup, faktör analizinin geçerliliğini test etme amaçlı KMO (Kaisen-Mayer Olkin) testi uygulanmıştır. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, alt sınır 0,50 olarak kabul edilmektedir⁵¹⁶. Buna ek olarak, Barlett Küresel testi anlamlılık $p < 0,05$

⁵¹⁵ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", **age**, 87.

⁵¹⁶ Durmuş, Yurtkoru, Çinko, "Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi", **age**, 80.

olduğundan dolayı, değişkenlerimiz faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur. Çalışmamızda faktör analizi Varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

4.4.1. Kurum İmajı İle İlgili Faktör Analizi Bulguları

Kurum İmajı ölçeği 18 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Kurum imajı ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda KMO değeri .924, Bartlett küresellik testi sonucu ise $p < .001$ olarak hesaplanmıştır. Bu ölçekte; içsel imaj ve dışsal imaj olarak iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu iki faktörün toplam varyansı açıklama derecesi %68 olarak hesaplanmıştır. İlk faktör ölçekteki varyansı %58,66’ını açıklarken, ikinci faktör ise %9,34’ünü açıklamaktadır. Bu çalışmada çıkan faktör yükleri ölçeğin alıntulandığı çalışmaya faktör sayısı (içsel-dışsal imaj) bakımından benzerlik göstermekle beraber, bazı sorular söz konusu iki faktör arasında farklı dağılımlar göstermiştir.

Tablo 5: Kurum İmajı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör adı	Maddeler	Faktör yükü	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alfa
İçsel İmaj	5.Çalışanlarına iyi koşullar ve kariyerlerinde destek sağlar.	,808	9,386	58,66	,938
	8.Hastanenin politikaları, yönetimi ve çalışanları çevreye duyarlıdır.	,796			
	3. Sosyal sorumluluk sahibidir.	,793			
	2. Dürüst, adil ve güvenilirdir.	,781			
	4.Alanında başarılı ve gelişmeye açıktır.	,759			
	7.Faaliyetleri bakımından topluma yararlıdır.	,753			
	1.Yenilikçidir.	,743			
	6.Hastanenin kalitesi yeterli düzeydedir.	,724			
	10.Ulusal ve uluslararası alandaki rekabette avantajlı durumdadır.	,649			
	11.Yurtiçinde ve yurtdışındaki sağlık kurumları ile başarılı ilişkiler kurmuştur.	,571			
Dışsal İmaj	18.Diğer meslektaşlarım, çalıştığım hastaneyi çalışılacak bir kurum olarak tercih etmezler.	,785	1,495	9,34	,918
	16. Çalıştığım hastane, sektöründe/alanında en iyi kurumlardan biri olarak düşünülür.	,785			
	12.Bu hastanede çalıştığım için çevremden olumlu tepkiler alıyorum.	,785			
	15.Çalıştığım hastanede görev	,774			

	yapmak, toplumda saygınlık olarak görülür.				
	17.Toplumda iyi bir itibara sahip değildir.	,758			
	13.İnsanlar çalıştığım hastanenin hizmetini dürüst, ilkeli ve kaliteli olarak tanımlarlar.	,693			
		Toplam varyans	68		

Ölçekteki 9. ve 14. ifadeler madde toplam korelasyonun düşük olması nedeniyle çalışmadan çıkarılmıştır. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,952 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimlerde $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise oldukça güvenilirdir. $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek oldukça yüksek derecede güvenilirdir⁵¹⁷. Araştırmamızdaki kurum imajı ölçeğine ilişkin değerlerin sosyal bilimler açısından oldukça yüksek derecede bir güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlgili Faktör Analizi Bulguları

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği 20 maddeden oluşan 5’li Likert tipi bir ölçektir. Örgütsel vatandaşlık ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, KMO değeri .790, Bartlett küresellik testi sonucu ise $p < .001$ olarak hesaplanmıştır. Faktör analizi sonucunda beş faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem olarak belirlenmiştir. Faktörler varyansın % 66’sını açıklamaktadır. Birinci faktör, ölçekteki varyansın % 32’sini açıklarken, ikinci faktör % 13’ünü, üçüncü faktör % 7’sini, dördüncü faktör % 6’sını ve son olarak beşinci faktör %6’sını açıklamaktadır. Bu çalışmada çıkan faktör yükleri ölçeğin alıntılıandığı çalışmaya faktör sayısı (nezaket, özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) bakımından benzerlik göstermekle beraber, bazı sorular söz konusu beş faktör arasında farklı dağılımlar göstermiştir.

Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör adı	Maddeler	Faktör yükü	Özdeğer	Açıklanan varyans	Cronbach alfa
Nezaket	10.Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.	,893	6,460	32,300	,898
	11.Çalışma arkadaşlarımin haklarına zarar vermekten kaçınırım.	,866			
	9.Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.	,846			
	12. Çalışma arkadaşlarıımı etkileyecek bir konu söz	,500			

⁵¹⁷ Lorcu, age, 208.

	konusu olduğunda, harekete geçmeden önce mutlaka onların görüşünü alırım.				
Özgecilik	4.İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	,857	2,774	13,869	,861
	2.Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.	,826			
	3.İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımdan işlerini onlar için yaparım.	,768			
	1.Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	,629			
Sivil erdem	18.Hastanemin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.	,763	1,472	7,358	,666
	19.Birimimdeki toplantılara aktif olarak katılırım.	,744			
	17.Hastane ile ilgili gelişmeleri takip ederim.	,727			
	5. Zamanında işimin başında olurum.	,575			
	7.Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.	,567			
Centilmenlik	13.Hastane içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.	,730	1,388	6,940	,566
	15.Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.	,686			
	14.Olayların genellikle olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	,669			
	20.Hastane ile ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.	,582			
Vicdanlılık	6. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.	,754	1,246	6,231	,695
	8.Hastane kurallarına harfiyen uyarım.	,654			
	16.Hastanenin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.	,602			
			Toplam Varyans	66,698	

Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,865 olarak hesaplanmıştır. Bu da ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu belirtmektedir.

4.4.3. Örgüt Kültürü İle İlgili Güvenilirlik Analizi

Örgüt Kültürü Ölçeği 16 maddeden oluşan 5'li Likert tipi ölçektir. Örgüt Kültürü Ölçeği 16 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek için hesaplanan Cronbach Alpha değeri .833'tür. Daha öncede belirtildiği gibi, sosyal bilimlerde 0,80'nin üstü oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Buradan hareketle, örgüt kültürü ölçeğimiz de oldukça güvenilirdir.

4.5. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleri ile İlişisine Yönelik Bulgular

Çalışmadaki değişkenlerin arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi doğrultusunda, örgüt kültürü ile kurum imajı ($r = ,561$; $p = ,000$; $p < 0,01$) ve boyutları (içsel imaj $r = 0,530$; $p = ,000$; $p < 0,01$; dışsal imaj $r = ,500$; $p = ,000$; $p < 0,01$); arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($r = ,375$; $p = ,000$; $p < 0,01$) ve boyutları (nezaket $r = ,214$; özgecilik $r = ,295$; sivil erdem = $,303$; centilmenlik: $,266$ ve vicdanlılık $r = ,202$; $p < 0,01$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyin altında ilişkiler ($r = 0,409$; $p = ,000$) tespit edilmiştir. Değişkenler arası korelasyon analizi Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Ölçekler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve Ölçekler Arası Korelasyon

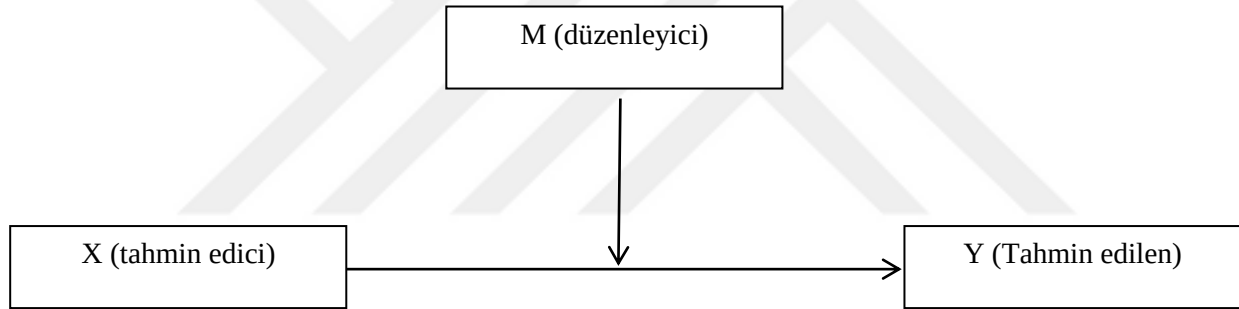
Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kültür	1									
İmaj	,561** ,000	1								
İçsel imaj	,530** ,000	,957** ,000	1							
Dışsal imaj	,500** ,000	,890** ,000	,728** ,000	1						
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,375** ,000	,409** ,000	,414** ,000	,304** ,000	1					
Nezaket	,214** ,000	,284** ,000	,275** ,000	,207** ,000	,803** ,000	1				
Özgecilik	,295** ,000	,383** ,000	,371** ,000	,312** ,000	,618** ,000	,575** ,000	1			
Sivil erdem	,303** ,000	,147** ,007	,195** ,000	,023 ,680	,701** ,000	,400** ,000	,131* ,016	1		
Centilmenlik	,266** ,000	,446** ,000	,440** ,000	,389** ,000	,736** ,000	,485** ,000	,328** ,000	,386** ,000	1	

	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Vicdanlılık	,202**	,158**	,140*	,147**	,579**	,323**	,140*	,361**	,307**	1
	,000	,004	,010	,007	,000	,000	,010	,000	,000	

**p<.01 *p<.05 , N=336

4.6. Örgüt Kültürünün Kurum İmajının Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Düzenleyici (Moderatör) Rolü

Üçüncü bir değişkenin, iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğunu teyit edebilmek için, düzenleyici değişkenin değerleri değiştikçe diğer iki değişken arasındaki ilişki düzeyinin değiştiğini göstermek gerekir. Moderatör etki analizi 2 aşamada, hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda moderatör etki literatürde etkileşim (interaction) olarak da bilinmektedir⁵¹⁸. Düzenleyici etki Şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Düzenleyici Etki Gösterimi

Düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemektedir.⁵¹⁹ Düzenleyici etkiyi test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmaktadır. Hiyerarşik regresyon modelinin birinci bloğunda bağımsız değişken ile düzenleyici değişken tahmin edici değişken olarak modele dahil edilirken, bağımlı değişken ise sonuç değişkeni olarak dahil edilmektedir. Düzenleyici etkiden bahsedebilmek için modelin birinci aşamasında, hem bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerine etkilerinin hem de modelin genel anlamda (R^2) istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. R^2 değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığını göstermektedir⁵²⁰. Yani bir başka deyişle, modelin

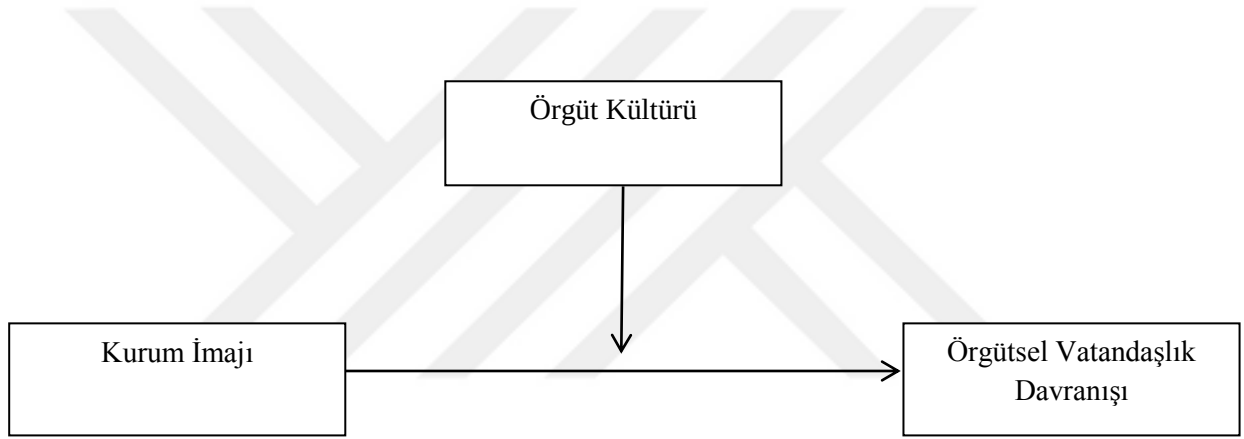
⁵¹⁸ Andy Field, “Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics”, 4.Bs.,Sage Publications (2013), s:1181.

⁵¹⁹ Reuben M. Baron, David A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6) (1986):1174.

⁵²⁰ Şeref Kalaycı, “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Ankara:Dinamik Akademi (2017), s:267.

açıklayıcılık gücüdür⁵²¹. Modelin ikinci aşamasında bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin etkileşimleri de modele tahmin edici değişken olarak eklenmektedir. Bu aşamada, hem modele eklenen etkileşimin hem de modelin açıklama düzeyindeki değişimin (iki blok arasındaki R^2 değişiminin) istatistiksel anlamlılığı denetlenmektedir. Şayet her ikisi de anlamlıysa düzenleyici etkiden söz edilebilir. Eğer ikinci blokta hem tahmin edici hem de düzenleyicinin ana etkileri anlamsız hale gelirse tam düzenleyici etkisi olduğu söylenebilir. Fakat tahmin edici ve düzenleyici istatistiksel anlamlılıklarını koruyorlarsa bu durumda kısmi düzenleyici etkiden bahsedilebilir.

Bu bağlamda kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel kültürün düzenleyici etkisini incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Modelde kurum imajı puanı tahmin edici değişken olarak yer alırken, örgütsel vatandaşlık davranışı puanı tahmin edilen, örgüt kültürü puanı ise düzenleyici değişken olarak yer almıştır (Şekil 4).



Şekil 4: Araştırma Modeline Yönelik Düzenleyici Etki Gösterimi

Modelin ilk bloğunda Kİ (Kurum İmajı) puanı ile ÖK (Örgüt Kültürü) puanının ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) puanı üzerine etkileri incelenmiştir. Modelin ilk bloğunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bloğu oluşturan Kİ puanı ve ÖK puanının, ÖVD puanına ait varyansın %16'sını açıkladığı saptanmıştır ($F=67,182$; $p<0.001$; $R^2=0,165$). Etkileşimin eklenmesiyle elde edilen ikinci bloğun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bloğu oluşturan Kİ puanı, ÖK puanı ve bu iki değişkenin etkileşiminin, ÖVD puanına ait varyansın %19'unu açıkladığı saptanmıştır ($F=12,915$; $p<0.001$; $R^2=0,194$).

Durbin Watson testi, modelde otokorelasyon olup olmadığını göstermektedir. 1,5-2,5 arasında olması istenen değer olup, otokorelasyon olmadığını göstermektedir⁵²². Modelde Durbin Watson değeri 2,165 olarak belirlenmiştir. Bu değer tercih edilen aralıkta olduğu söylenebilir.

⁵²¹ Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, “Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi”, 4.Bs., İstanbul:Beta Yayınları (2011), s.172.

⁵²² Kalaycı, **age**, 267.

İlk blokta Kİ ve ÖK puanları modelde anlamlı şekilde yer almıştır (sırasıyla $p<0.001$, $p<0.001$). İkinci blokta ise Kİ puanı, ÖK puanı ve Kİ * ÖK etkileşimi de analize dahil edildiğinde düzenleyici değişkenin etkisi saptanmamıştır ($p=0,187$ $p>0.001$). Kurum imajı ve örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) role sahip olmadığı belirlenmiştir. Buradan hareketle, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün artırıcı ya da azaltıcı herhangi bir rolünün olmadığı sonucuna varılabilir (Tablo 8).

Tablo 8: Örgüt Kültürünün Düzenleyici Değişken Olarak Rolü

Bağımlı değişken	Modelin özeti	R^2	ΔR^2	Düzeltilmiş R^2	ANOVA			Katsayılar		
	Model				ss	F	p	β	t	p
ÖVD	1. aşama: Kurum imajı	,409	,167	,165	334	67,182	,000	,409	8,196	,000
	2. aşama Kurum imajı	,446	,199	,194	333	12,915	,000	,290	4,891	,000
	Örgüt kültürü							,213	3,594	,000
	3. aşama Kurum imajı	,450	,203	,196	332	1,750	,000	-,345	-1,467	,945
	Örgüt kültürü							-,2,35	-1.415	,000
	Kurum imajı x Örgüt kültürü							,168	2,7785	,187

H1: Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici (moderatör) rolü bulunmaktadır. **(RED)**

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz yoğun rekabetin olduğu çalışma hayatında kurum imajı, örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık gibi kurumlara değer katan ve pek çok bilimsel çalışmaya konu olan kavramlar giderek daha da ön plana çıkmaya başlamıştır. Organizasyonlar faaliyetlerine devam edebilmek, başarılı olabilmek ve değer yaratabilmek adına dışarıdan nasıl göründüklerine, nasıl bir izlenim bıraktıklarına, organizasyondakilerin davranışlarını şekillendiren kültür olgusuna ve yazılı tanımların dışında yer alan gönüllü davranışlara önem vermektedirler. Kavramların öneminden yola çıkarak bu çalışmada, kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü ele alınmıştır. Bu çerçevede bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi'ndeki doktorların kurum imajı algılarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünün olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Araştırmaya gönüllü olarak 336 doktor katılmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, katılımcılar için en yüksek ortalamaların örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, doktorluk ve hemşirelik gibi mesleklerin doğası gereği çalışma koşullarının zorluklarına rağmen bireylerin fedakâr davranışlar gösterme eğiliminin olmasıyla açıklanabilir. Kamu hastaneleri için bu durum daha da önem kazanmaktadır. Çünkü yoğun iş temposu, doktorların yoğun nöbet tutmaları ve kamu hastanesindeki doktorların özel hastanedekilere göre gün içinde daha fazla hasta bakmaları örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması ile açıklanabilir. Burada en çok görev hastane yöneticilerine düşmektedir. Öncelikle, hastane yönetiminin doktorlar ve diğer sağlık personeline daha iyi çalışma koşulları sunması ve verilen hizmetin kalitesini yükseltmesi gerekmektedir. Daha sonra ise, hastaların ve sağlık personelinin memnuniyetini sağlaması esas görevi olmalıdır. Buna ek olarak, hastane faaliyetlerinde iyileştirme ve geliştirme çabaları içerisinde olmaları da önem taşımaktadır.

Araştırma değişkenleri arasında en güçlü ilişki örgüt kültürü ve kurum imajı arasında iken, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü arasındaki ilişki zayıftır. Kamu hastanelerinde yoğun talebin karşılanması çalışanlar için başlı başına baskı ve güçlük yaratmaktayken, bu kurumlarda içsel ve dışsal imaj kaygısının pek de dikkate alınmamış olması muhtemeldir. Buna yönelik olarak kamuda örgüt kültürünün daha yüksek paylaşım ve yoğunluk yaratılarak güçlendirilmesi, iç ve dış çevrede kurum imajı yönetimi ve imajın iyileştirilmesi yönünde girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

Çalışmada, kurum kimliği ve örgüt kültürüne bağlı olarak geliştiği bilinen imajın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici bir rolü olması beklenmektedir. Kurum imajının vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmasında da,

Çalışanların bağlı oldukları devlet kurumunun kendilerine sağladığı güven ve haklarla ilişkili olduğu düşünölmektedir. Ancak düzenleyici (moderatör) etkinin oluşmaması kamu sektörüne ilişkin bir bulgu olarak değeriendirilebilir. Yine alışanların, örgüt költürünü yeterince güçlü olarak görmemeleri de kamu sektörünün özelliklerine dayandırılabilir.

Çalışmanın dikkat çekici bir başka noktası da, 100 doktorla gerçekleştirilen pilot çalışmayla sonuçların benzerlik göstermesidir. Örnekleme büyüklüğü 336 olduğunda da kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt költürünün düzenleyici etkisine rastlanmamıştır.

Literatür incelendiğinde, kurum imajı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt költürü değışkenlerinin ikili ilişkiler olarak ele alındığı çalışmalar bulunmaktayken, araştırmada ele alınan kavramların bir arada olduğu çalışmaya rastlanmamıştır. Örneğin, Taşlıyan vd. alışmalarında, kurumsal imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki tespit edilirken⁵²³; Oktay vd.'nin araştırmasında da kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif ve anlamlı belirleyicisi olduęu⁵²⁴; Demiröz'ün çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurum imajı algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir⁵²⁵. Bu çalışmada da, kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Günümüz alışma koşullarında özel hastanelerin sayılarının gittikçe artması hem bu alanda rekabeti teşvik etmekte hem de devlet ve eğitim araştırma hastanelerinin kendi süreçlerini revize etmelerini sağlamaktadır. Bu açıdan değeriendirildiğinde, olumlu bir kurum imajına sahip olabilen hastaneler, hastalar açısından daha cazip hale gelebilmekte, kendine daha fazla maddi teşvik sağlayabilen hastaneler de çalıştıkları alanda daha fazla gelişme potansiyeline sahip olabileceklerdir. Özellikle eğitim araştırma hastanelerinde eğitim ve gelişme odaklılığın ön plana çıktığı düşünöldüğünde, bu husus çok daha önemli hale gelmektedir.

Katılımcıların sağlık sektöründe ve tek bir hastanede çalışanlardan oluşması nedeniyle söz konusu sektöre ilişkin genelleme yapmanın olanaksızlığı, çalışmanın en büyük kısıtı olarak değeriendirilmektedir. Bir diğer kısıt ise, hastane çalışanlarının sadece doktorlarla sınırlandırılmış olmasıdır. Sağlık sektöründe olduğu halde, kamuda görev almayan özel sektör çalışanlarının araştırmaya dahil olmaması da çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. İmaj algısı, iç paydaşlardan diş paydaşlara yayılan bir konu olmasına rağmen, çalışmamızda yalnızca iç paydaşlar ele alınmıştır.

İleride yapılacak çalışmalarda, kurum imajı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt költürünün düzenleyici etkisi özel hastanelerde ya da başka sektörlerde incelenebilir. Bu alışmalar farklı sonuçlar gösterebileceği gibi, kamu-özel kurum karşılaştırmasına da olanak sağlayabilir. Ayrıca, imaj algısının diş paydaşların gözünden de değeriendirildiğı çalışmalar daha detaylı bilgiler sağlayacaktır. Buna ek olarak üretim sektöründe de benzer bir çalışmayla sonuçların benzerliği veya farklılığı sorgulanabilir.

⁵²³ Taşlıyan vd., **age**, 795.

⁵²⁴ Oktay, **age**, 341.

⁵²⁵ Demiröz, **age**, 155.

KAYNAKÇA

- Abratt, Russell. "A New Approach to the Corporate Image Management Process". **Journal of Marketing Management**. c.1. s.5 (1989):63-76.
- Acar, A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.7. s.1 (2006):1-14.
- Adeniji, A. Adenike, Osibanjo, A. Omotayo Abidoun, Abolaji Joachim, and Oni-Ojo, E.E. "Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability". **Journal of South African Business Research**. c.2015(2015):1-12.
- Ahmed, Nadeem, Anwar Rasheed, Khawaja Jehanzeb. "An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant Link to Employee Engagement". **International Journal of Business, Humanities and Technology**. c.2. s.4 (2012):99-106.
- Akbolat, Mahmut, Ayhan Durmuş, Özgün Ünal, Mustafa Amarat, İbrahim Fazla. "Hastaların Kurumsal İmaj Algılarının Hastane Bağlılıklarına Etkisi". **European Journal of Educational & Social Sciences**. c.2. s.2 (2017):67-76.
- Aksoy, Ramazan, Vecdi Bayramoğlu. "Sağlık İşletmeleri için Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri:Tüketici Değerlemeleri". **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4. s.7 (2008):85-96.
- Aksoy, Cenk. "Çalışanların Adalet Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektörü Açısından Araştırması". **International Journal of Innovative Strategic Social Research**. c.1. s.2 (2016):43-51.
- Algün Doğu, Gözde, Baki Yılmaz. "Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". **CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**. c.12. s.1 (2017):16-27.
- Alotaibi, Adam G. "Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait". **Public Personnel Management**. c.30. s.3 (2001):363-376.
- Appelbaum, Steven, Nicolas Bartolomucci, Erika Beaumier, Jonathan Boulanger, Rodney Corrigan, Isabelle Doré, Crystine Girard, Carlo Serroni. "Organizational Citizenship

- Behavior: A Case Study of Culture, Leadership and Trust”. **Management Decision**. c.42. s.1 (2004):13-40.
- Arslan, Ramazan, Kübra Demirci. “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Kamu Kurumunda Bir Uygulama”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.43 (2015):24-38.
- Aslan, Şebnem. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.15, s.2 (2008):163.
- Aslan, Şebnem, Musa Özata. “Lider-üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”. **Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.11. s.17 (2009):95-116.
- Ataman Unutkan, Göksel. **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1995.
- Avcı, Ahmet. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi”. **Journal of Human Sciences**. c.13. s.3 (2016):5373-5398.
- Ay, Gamze, Hakan Koç. “Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir İnceleme”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.6. s.2 (2014):67-90.
- Aydem Aydemir, Başak. “İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibarı”. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.10. s.2 (2008):27-53.
- Azarin, Badri Yaghob, Mahdi Hassani Moghademi. “The Relationship Between Organizational Culture and Justice Among The Staff of Youth and Sport Administration in QOM Province”. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**. c.5. s.3 (2015):1835-1839.
- Azizollah, Arbabisarjou, Farhang Abolghasem, Dadgar M. Amin. “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Zahedan University of Medical Sciences”. **Global Journal of Health Science**. c.8, s.7 (2016):195-202.
- Balta Peltekoğlu, Filiz. “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. c.4 (1999):125-145.
- Barbuto, John E., Gregory T. Gifford. “Motivation and Leader-Member Exchange: Evidence Counter to Similarity Attraction Theory”. **International Journal of Leadership Studies**. c.7. s.1 (2012):18-28.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier, Barbara A. Lafferty. “Corporate Reputation: Definitional Landscape”. **Corporate Reputation Review**. c.9. s.1 (2006):26-38.
- Baron, Reuben M., David A. Kenny. “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical

- Considerations". **Journal of Personality and Social Psychology**. c.51. s.6 (1986):1173-1182.
- Basım, H. Nejat, Harun Şeşen. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. c.61. s.4 (2006):83-101.
- Baş, Gökhan, Cihad Şentürk. "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. c.17. s.1 (2011):29-62.
- Bayın, Gamze, Ömer Rıfkı Önder. "Sağlık Kurumlarında İmaj Üzerine Bir Araştırma". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11. s.27 (2014):141-158.
- Bayramlık, Hakan, Şahin Çetin, Taha Yurdakul. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüte Duyulan Güvene Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü". **İş Güç Endüstri İlişkileri Dergisi**. c.17. s.2 (2015):156-173.
- Baytok, Ahmet, Fatma Doğanay Ergen. "Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.5. s.4 (2013):105-132.
- Bektaş, Fatih. "Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örneklerinde Nedensel Bir Araştırma". **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**. c.1(2010):5-18.
- Bian, Xuemei, Luiz Moutinho. "The Role of Brand Image, Product Involvement, and Knowledge in Explaining Consumer Purchase Behavior of Counterfeits Direct and Indirect Effects". **European Journal of Marketing**. c.45. s.(1/2) (2011):191-216.
- Bingöl, Dursun, İrge Şener, Emin Çevik. "The Effect of Organizational Culture on Organizational Image and Identity: Evidence From A Pharmaceutical Company". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.99 (2013):222-229.
- Bolat, Oya İnci. "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.15(2006):107-126.
- Bolat, Oya İnci, Tamer Bolat. "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.11. s.19 (2008):75-94.
- Bolger, Ronit, Anit Somech. "Influence of Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools". **Teaching and Teacher Education**. c.20 (2004):277-289.
- Bolino, Mark C. "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?". **Academy of Management Review**. c.24. s.1 (1999):82-98.

- Brief, Arthur P., Stephan J. Motowidlo. "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review**. c.11. s.4 (1986):710-725.
- Buluç, Bekir. "Ortaöğretimde Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkisi". **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.6. s.4 (2008):571-602.
- Burger, Jerry M., Misa Horita, Lisa Kinoshita, Kris Roberts, Christopher Vera. "Effects of Time on the Norm of Reciprocity". **Basic and Applied Psychology**. c.19. s.1 (1997):91-100.
- Büte, Mustafa. "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki". **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.25. s.1 (2011):171-192.
- Canöz, Kadir, İsmail Can Doğan. "İmaj Oluşturma Aracı Olarak Sponsorluk". **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. c.3. s.2 (2015):19-39.
- Cerit, Yusuf. "Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Üniversitenin Örgütsel İmaj Düzeyine İlişkin Algıları". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c.47 (2006):343-365.
- Chatboth, Prakash K., Brenda Mak, Vinnie Jauhari, Kamal Manaktola. "Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction". **Journal of Hospitality & Tourism Research**. c.31. s.3 (2007):338-357.
- Cohen, Aaron, Eran Vigoda. "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship in Israel". **Administration & Society**. c.32. s.5 (2000):596-624.
- Cole, Michael S., Heike Bruch. "Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relations To Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?". **Journal of Organizational Behavior**. c.27 (2006):585-605.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M. "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Organizational Behavior**. c.23 (2002):927-946.
- Cretu, A.E., Roderick J. Brodie. "The Influence Brand Image and Company Reputation Where Manufacturer Market to Small Firms: A Customer Value Perspective". **International Marketing Management**. c.36 (2007):230-240.
- Cropanzano, Russell, Marie S. Mitchell. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". **Journal of Management**. c.31 (2005):874-900.

- Cropanzano, Russell, David E. Bowen, Stephen W. Gilliland. "The Management of Organizational Justice". **The Academy of Management Perspectives**. c.21. s.4 (2007):34-48.
- Çelik, Mazlum. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Erzurum, 2007.
- Çerik, Şule, Turhan Erkmen. "Kurum İmajını Etkileyen Faktörlerin Algılanması ve Bu Algılamaların Beklentilerle Karşılaştırılması: Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.3. s.6 (2006):1-22.
- Çetin, Münevver, Yüksel Yeşilbağ, Bülent Akdağ. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.17 (2003):39-54.
- Çetin, Fatih, Harun Şeşen, H. Nejat. Basım. "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c.13. s.2 (2012):197-211.
- Çetin, Sefa, Mehmet Ali Tekiner. "Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örnekleme İç Paydaş Anketi". **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.13. s.1 (2015):418-440.
- De Leaniz, Patricia Martinez Garcia, Ignacio Rodriguez del Bosque Rodriguez. "Corporate Image and Reputation as Drivers of Customer Loyalty". **Corporate Reputation Review**. 19(2) (2016):166-178.
- Desjardins, Elise. "CFL Touching Down Back in Ottawa: Exploring Corporate Image and Brand Equity Prior to Entry". School of Human Kinetics, Faculty of Health Sciences, University of Ottawa. Ottawa Canada October (2012).
- Delamater, John. **Handbook of Social Psychology**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.
- Deluga, Ronald J. "Supervisor Trust Building, Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.67 (1994):315-326.
- Deluga, Ronald J. "The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Applied Social Psychology**. c.25. s.18 (1995):1652-1669.
- Demir, Cengiz, Umut Can Öztürk. "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.26, s.1 (2011):17-41.
- Demircan, Nigar, Adnan Ceylan. "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları". **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10. s.2 (2003):139-150.

- Demirel, Özcan, Dinçer, Serkan. “**Eğitim Bilimlerinde Yenilikler ve Nitelik Arayışı**”. 1. Bs. Ankara: Pegem Akademi, 54.Bölüm, 2016.
- Demiröz, Seva. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki”. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2014.
- Deniz, Serkan, Mesut Çimen, Esra Çizmeci, Beyza Erkoç, Onur Yüksel. “Özel Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c.20. s.1 (2017):37-48.
- Derin, Neslihan, Erkan T. Demirel. “Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c.13. s.2 (2010):155-193.
- Dick, Rolf Van, Daan Van Knippenberg, Rudolf Kerschreiter, Guido Hertel, Jan Wieseke. “Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-role Behavior”. **Journal of Vocational Behavior**. c.72 (2008):388-399.
- Dienesch, Richard M., Robert C. Liden. “Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development”. **Academy of Management Review**. c.11. s.3 (1986):618-634.
- Dipaola, Michael, Megan Tschannen-Moran. “Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationships to School Climate”. **Journal of Social Leadership**. c.11 (2011):424-447.
- Dukerich, Janet M., Briane Golden, Stephen M. Shortell. “Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians”. **Administrative Science Quarterly**. c.47 (2002):507-533.
- Dulebohn, James H., William H. Bommer, Robert C. Liden, Robyn L. Brouer, Gerald R. Ferris. “A Meta Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With An Eye Toward The Future”. **Journal of Management**. c.20. s.10 (2011):1-45.
- Durdağ, Merve, Atılhan Naktiyok. “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”. **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.1. s.2 (2011):5-37.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko. “**Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**”. 4. Bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich. “Keeping an Eye on the Mirror:Image and Identity in Organizational Adaptation”. **Academy of Management Journal**. c.34. s.3 (1991):517-554.

- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Haravail. "Organizational Images and Member Identification". **Administrative Science Quarterly**. c.39. s.2 (1994):239-263.
- Easton, Allan. "Corporate Style Versus Corporate Image". **Journal of Marketing Research**. c.3 (1966):168-174.
- Emerson, Richard M. "Social Exchange Theory". **Annual Review of Sociology**. c.2 (1976):335-362.
- Erdem, Ferda, Janset Özen İşbaşı. "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları". **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. c.1 (2001):33-57.
- Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.2. s.2 (2007):63-79.
- Eren, Erol. "**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**". 11.bs. İstanbul: Beta Basım, 2008.
- Erkmen, Turhan. "Örgüt Kültürü ve Ölçümü". **Yönetim**. Yıl.11. s.35 (2000):23-33.
- Erkmen, Turhan. **Örgüt Kültürü**. 1bs. İstanbul: Beta Yayınevi, 2010.
- Erkmen, Turhan, Serdar Bozkurt. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.31, s.2 (2011):197-228.
- Eryılmaz, Mehmet E. "Örgüt İtibarı Kavramı ve Yönetimi İle İlgili Bazı Sorunlar". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8. s.1 (2008):155-174.
- Eunju, Ko, Yoo Kyung Hwang, Eun Kim Young. "Green Marketing' Functions in Building Corporate Image in The Retail Setting". **Journal of Business Research**. c.66 (2013):1709-1715.
- Euwema, Martin C., Hein Wendt, Hetty Van Emmerik. "Leadership Styles and Group Organizational Citizenship Behavior Across Cultures". **Journal of Organizational Behavior**. c.28. s.8 (2007):1035-1057.
- Fang, Tony. "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension". **International Journal of Cross Cultural Management**. c.3. s.3 (2003):347-368.
- Feather, N. T., Katrin A. Rauter. "Organizational Citizenship Behaviors in Relation To Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Satisfaction and Work Values". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.77 (2004):81-94.
- Fedai, Çavuş. Mustafa, Develi, Alptekin. "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri". **TİSK AKADEMİ**. c.10. s.20 (2015):230-249.

- Fettahlioğlu, Ömer Okan. “İşletmelerin Cam Kalkanı Olan Kurumsal İmaj ve İtibar Algısı Üzerinde Yaratıcılığın Etkisi”. **3rd International Congress on Social Sciences, China To Adriatic İKSAD**. 27-30 Ekim, 2016:154-167.
- Fiaz, Muhammad, Amir Ikram, Qin Sun, Nadir Ali. “How To Save The Saviors? Relationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior”. **The Journal of Developing Areas**. c.52. s.1 (2018):45-58.
- Field Andy. “**Discovery Statistics Using IBM SPSS Statistics**”. 4.Bs. Sage Publications (2013).
- Flavian, Carlos, Eduvardo Torres, Miguel Guinaliu. “Corporate image measurement A Further Problem for the Tangibilization of Internet Banking Services”. **The International Journal of Bank Marketing**. c.22. s.55 (2004):366-384.
- Frandsen, Sanne. “Organizational Image”. **The International Encyclopedia of Organizational Communication**. (2017):1-11.
- Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan, Gary J. Lautenschlager. “Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions”. **Academy of Management Journal**. c.36. s.2 (1993):414-427.
- Gautam, Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay, Ann J. Davis. “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal”. **Asian Journal of Social Psychology**. c.8 (2005):305-314.
- Gemlik, Nilay, Ünsal Sığı. “Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamann Değerlendirilmesi”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6. s.11 (2007):267-282.
- Genetzky-Haugen, Mindy S. “Determining The Relationship and Influence Organizational Culture has on Organizational Trust”. University of Nebraska-Lincoln, Master of Sciences Thesis, 2010.
- George, Jennifer M., Kenneth Bettenhausen. “Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context”. **Journal of Applied Psychology**. c.75. s.6 (1995):698-709.
- Gere, Bryan Oweilayefa. “Leader-member Exchange, Dyadic Demographic Factors and Subordinates’ Turnover Intent in Rehabilitation Agencies. Southern Illinois University Carbondale. Doctor of Philosophy Dissertation. May 2016.
- Giannelloni, Jean-Luc. “L’Influence de la Communication Par L’Eventment Sur La Nature de L’Image de L’Entreprise”. **Recherche et Applications en Marketing**. c.8. s.1 (1993):5-29.
- Gioia, Dennis A., Majken Schultz, Kevin G. Corley. “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”. **Academy of Management Review**. c.25. s.1 (2000):63-71.

- Gotsi, Manto, Alan M. Wilson. "Corporate Reputation: Seeking A Definition". **Corporate Communications: An International Journal**. c.6. s.1 (2001):24-30.
- Gouldner, Alvin W. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". **American Sociological Review**. c.25. s.2 (1960):161-178.
- Göksel, Aykut, Belgin Aydıntan. "Lider-üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.17. s.2 (2012):247-271.
- Gray, Edmund R., Larry R. Smeltzer. "SMR Forum: Corporate Image-An Integral Part of Strategy". **Sloan Management Review**. c.26. s.4 (1985):73.
- Gray, Edmund R., John M.T. Balmer. "Managing Corporate Image and Corporate Reputation". **Long Range Planning**. c.31. s.5 (1998):695-702.
- Gülova, Asena Altın, Özge Demirsoy. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Ampirik Bir Araştırma". **Business and Economics Research Journal**. c.3, s.3 (2012):49-76.
- Güney, Salih. **Örgütsel Davranış**. 1.bs. Ankara: Nobel Dağıtım, 2011.
- Gürbüz, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.3. s.1 (2006):48-75.
- Gürbüz, Sait, Özgür Ayhan, Mahmut Sert. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi". **İş ve İnsan Dergisi**. c.1 (2014):3-20.
- Gürbüz, Sait, Ayhan, Özgür, Mahmut Sert. "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi". **Türk Psikoloji Dergisi**. c.31. s.77 (2016):61-75.
- Güriş, Selahattin, Melek Astar. "**Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik**". 2. Bs. İstanbul: Der Yayınları, 2015.
- Hamidi, Yadollah, Roghayeh Mohammedibakhsh, Alireza Soltanian, Masoud Behzadifar. "Relationship Between Organizational Culture and Commitment of Employees in Health Care Centers in West of Iran". **Electronic Physician**. c.9. s.1 (2017):3646-3652.
- Harris, Kenneth J., Ranida B. Harris, David M. Eplion. "Personality, Leader-member Exchanges, and Work Outcomes". **The Journal of Social Psychology**. c.147. s.6 (2007):92-107.
- Harwiki, Wiwiek. "The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and

- Employee Performance in Women Cooperatives”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.219 (2016):283-290.
- Hatch, Mary Jo, Majken Schultz. “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”. **European Journal of Marketing**. c.31. s.5/6 (1997):356-365.
- Hatch, Mary Jo, Majken Schultz. “The Dynamics of Organizational Identity”. **Human Relations**. c.55. s.8 (2002):989-1018.
- Haydar, Hoşgör, Kalbiye Memiş, Derya Gündüz Hoşgör, Sema Koç Tütüncü, “Kurumsal Hastane İmajı, Algılanan Fiyat Uygunluğu, Hasta Tatmini ve Sadakati Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeliyle İncelenmesi”, **International Journal of Academic Value Studies**, c.3. s.16 (2017):439-453.
- Hazzi, Osama A., Issa Sh. Maldaon. “Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations”. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**. c.54 (2012):106-114.
- Helm, Sabrina. “The Role of Corporate Reputation in Determining Investor Satisfaction and Loyalty”. **Corporate Reputation Review**. c.10. s.1 (2007):22-37.
- Hofstede, Geert. “The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories”. **Journal of International Business Studies**. Fall (1983):75-89.
- Hofstede, Geert. “The Business of International Business is Culture”. **International Business Review**. c.3. s.1 (1994):1-14.
- Hofstede, Geert. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. **Online Readings in Psychology and Culture**. c.2. s.1 (2011):1-26.
- Hogan, Suellen J., Leonard V. Coote. “Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein’s Model”. **Journal of Business Research**. c.67 (2014):1609-1621.
- Hoon Kim, Kyung, Byung Jeon Joo, Hong Seob Jung, Wei, Lu, Jones Joseph. “Effective Employment Brand Equity Through Sustainable Competitive Advantage, Marketing, Strategy and Corporate Image”. **Journal of Business**. c.65 (2012):1612-1617.
- Hui, Chun, Kenneth S. Law, Zhen Xiong Chen. “A Structural Equation Model of the Effects of Negative Affectivity, Leader-Member Exchange, and Perceived Job Mobility on In-role and Extra-role Performance: A Chinese Case”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c.77. s.1 (1999):3-21.
- Hui, Chun, Cynthia Lee, Denise M. Rousseau. “Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality”. **Journal of Applied Psychology**. c.89. s.2 (2004):311-321.

- Ilgın, Burcu. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumunda Lider-üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.17. s.3 (2013):33-56.
- Ilgın, Hicran Özlem, İrfan Ertekin, Didem Ataman Yengin. “İmaj ve Kurumsal İmaj Bağlamında Kent İmajı”. **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC**. c.8. s.2 (2018):203-215.
- Ivanko, Stefan. “**Organizational Behavior**”. University of Ljubljana Faculty of Public Administration. September (2012).
- İbicioğlu, Hasan. “Üniversite Öğrencilerinde Kurumsal İmaj Algılamaların Etkileyen Faktörler İlişkin Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.10. s.2 (2005):59-73.
- Iivari, Juhani, Magda Huisman. “The Relationship Between Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies”. **MIS Quarterly**. c.31. s.1 (2007):35-58.
- İpek, Cemalettin. “Öğretmenlerin Algılarına Göre Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c.18. s.3 (2012):339-434.
- İpek, Cemalettin, Ali Rıza Saklı. “Çay Sektöründeki Kamu Çalışanlarının Örgütsel Kültür ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algıları”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c.12. s.2 (2012):251-266.
- İpek, Mustafa, İzzet Gökhan Özbilgin. “Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili Danışman İlişkisi ve Bir Araştırma”. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.7. s.13 (2015):129-149.
- İplikçi, Fatma Nur, Yunus Topsakal. “Üniversitelerde Örgüt Kültürünü Belirleyen ve Etkileyen Boyutlar: Ampirik Bir Çalışma”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.23. s.2 (2014):47-60.
- Ishak, Noormala Amir, Alam Syed Shah. “Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Impact of Self-esteem”. **International Journal of Business and Management**. c.4. s.3 (2009):52-61.
- Ivanko, Stefan. “Organizational Behavior”. University of Ljubljana Faculty of Public Administration, September (2012).
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, Mahmudul Haq. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”. **BRAC University Journal**. c.1. s.2 (2004):75-85.
- Jo, Sung Jun, Baek-Kyoo (Brian), Joo. “Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational

- Citizenship Behavior”. **Journal of Leadership&Organizational Studies**. c.18. s.3 (2011):353-364.
- Johnson, Jonathan L., Anne M. O’Leary-Kelly. “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. **Journal of Organizational Behavior**. c.24 (2003):627-647.
- Jungbae Roh, James, Paul Hong, Youngsoo Park. “Organizational Culture and Supply Chain Strategy: A Framework for Effective Information Flows”. **Journal of Enterprise Information Management**. c.21. s.4 (2008):361-376.
- Kahveci, Gökhan, Zülfü Demirtaş. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Örgütsel Güvenin Rolü”. **Turkish Journal of Educational Studies**. c.1. s.3 (2014):27-62.
- Kalaycı Şerif. “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”. Ankara:Dinamik Akademi, 2017.
- Kanbur, Engin, Kubilay Özeyer, Müslüme Akyüz. “Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.52 (2017):300-316.
- Kandampully, Jay, Dwi Suhartanto. “Customer Loyalty in The Hotel Industry: The Role of Customer Satisfactin and Image”. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. c.12. s.6 (2000):346-351.
- Kar D.P., Tewari H.R. “Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior”. **Indian Journal of Industrial Relations (IJIR)**. c.34. s.4 (1999):421-433.
- Kara, Ali İhsan. “Kurumsal Kültür, Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmajın Kurumsal İtibar Üzerine Etkileri, Bir İşletme Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, 2014.
- Karaca, Cakinberk, Arzu Polat, Nurten Dede, Gülşen Yılmaz. “Örgütsel Güven ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Üniversitesi Örneği”. **Journal of Economics, Finance and Accounting**. c.1. s.2 (2014):91-105.
- Karadağ, Engin, Işıl Mutaftçılar. “Prososyal Davranış Ekseninde Özgecilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”. **Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi**. c.8 (2008):41-69.
- Karakoç, Nihat, Oya İnci Bolat. “Otel işletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizine Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.4 (2005):205-263.
- Karcıoğlu, Fatih. “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.15. s. 1-2 (2001):265-283.
- Kath, Lisa M., Vicki J. Magley, Matthew Marmet. “The Role of Organizational Trust in Safety Climate’s Influence on Organizational Outcomes”. **Accident Analysis and Prevention**. c.42 (2010):1488-1497.

- Kaya, Harun. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. **Maliye Dergisi**. c.155 (2008):119-143.
- Keleş, Yasin, Muharrem Tuna. “Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.8. s.2 (2016):376-406.
- Kent, Aubrey, Packianathan Chelladurai. “Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics”. **Journal of Sport Management**. c.15 (2001):135-159.
- Khatib, Taysir M. “Organizational Culture, Subcultures, and Organizational Commitment”. Iowa State University Retrospective Thesis and Dissertations, 1996.
- Kılıçlar, Arzu, Melda Harbalıoğlu. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. c.6. s.1 (2014):328-346.
- Kim, W. Chan, Renée A. Mauborgne. “Procedural Justice and Managers’ In-role and Extra-role Behavior: The Case of The Multinational”. **Management Science**. c.42. s.4 (1996):499-515.
- Kim, Young-Ei, Jung-Wan, Lee. “Relationships Between Corporate Image and Customer Loyalty in Mobile Communications Service Markets”. **Africa Journal of Business Management**. c.4. s.18 (2010):4037.
- Kolade, Obamiro John, Ogunnaike Olake Oluseye, Osibanjo Omotayo A. “Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance”. **Journal of Competitiveness**. c.6. s.1 (2014):36-49.
- Konovsky, Mary A., S. Douglas Pugh. “Citizenship Behavior and Social Exchange”. **Academy of Management Journal**. c.37. s.3 (1994):656-669.
- Konovsky, Mary A., Dennis W. Organ, “Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior”. **Journal of Organizational Behavior**. c.17. s.3 (1996):253-266.
- Korchia, Michael. “Une Nouvelle Typologie de L’image de Marque”. **Actes du 16eme Congres International de L’Association Française du Marketing**. Montreal, Canada (2000):1-18.
- Korkmaz, Oya, Sibel Aydemir. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.13. s.2 (2015):140-165.
- Koşar, Didem, Münevver Yalçinkaya. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c.19. s.4 (2013):603-627.

- Kök, Bayrak Sabahat, Betül Özcan. “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**. c.7. s.2 (2012):113-131.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.7. s.1 (2001):219-242.
- Küçük, Ferit, M. Nedim Bayuk. “Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı”. **Journal of Yasar University**. c.2. s.7 (2007):795-808.
- Küçükaltan, Derman, Şule Aydın Tükeltürk, Güney Çetin Gürkan. “**Örgütsel Davranışta Güncel Konular**”. 1.Bs. Detay Yayıncılık Ankara (2015).
- Lai, Chi-Shiun, Pai, Da-Cheng. “The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effects of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation”. **Journal of Business Ethics**. c.95 (2010):457-469.
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittman, Robert E. Spekman. “Social Exchange Theory and Research on Business-To-Business Relational Exchange”. **Journal of Business-To-Business Marketing**. c.8. s.3 (2001):1-36.
- LeBlanc, Gaston, Nha Nguyen. “Cues Used by Customers Evaluating Corporate Image in Service Firms. An Empirical Study in Financial Institutions”. **International Journal of Service Industry Management**. c.7. s.2 (1996):44-56.
- Lee, Soobum, Junehyeck Choi. “The Effect of Organization-Public Relationships on Corporate Image in Korea”. **Korean Social Science Journal**. c.XXXVI. s.2 (2009):167-194.
- Lemmick, Jos, Annelien Schuijf, Sandra Streukens. “The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions”. **Journal of Economic Psychology**. c.24 (2003):1-15.
- LePine, Jeffrey A., Amir Erez, Diane E. Johnson. “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta Analysis”. **Journal of Applied Psychology**. c.87. s.1 (2002):52-65.
- Leung, Alicia S.M. “Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting”. **Journal of Business Ethics**. c.79 (2008):43-55.
- Liden, Robert C., John M. Maslyn. “Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. **Journal of Management**. c.24. s.1 (1998):43-72.
- Lievens, Filip, Frederick Anseel. “Confirmatory Factor Analysis and Invariance of An Organizational Citizenship Behavior Measure Across Samples in a Dutch-Speaking Context”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. c.77 (2004):299-306.

- Lievens, Filip, Greet Van Hoyer, and Frederik Anseel. "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework". **British Journal of Management**. c.18 (2007): 45-59.
- Lim, Bernard. "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link". **Leadership and Organizational Development Journal**. c.16. s.5 (1995):16-21.
- Linnenluecke, Martina, Andrew Griffiths. "Corporate Sustainability and Organizational Culture". **Journal of World Business**. c.45 (2010):357-366.
- Lorcu, Fatma. "**Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı**". 1.Bs. Ankara: Detay Yayıncılık, 2015.
- MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, & Michael Ahearne. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance". **Journal of Marketing**. c.62. s.3 (1998):87-98.
- Marken, G.A. "Corporate Image-We All Have One, But Few Work To Protect and Project It". **Public Relations Quarterly**. c.35. s.1 (1990):21-24.
- Martenson, Rita. "Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty A Study of the Store As A Brand, Store Brands and Manufacturer Brands". **International Journal of Retail & Distribution Management**. c.35. s.7 (2007):544-555.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman, M. Susan Taylor. "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships". **Academy of Management Journal**. in press at the Academy of Management Journal. c.43. s.4 (2000):1-28.
- McDonald, David J., Peter J. Makin. "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff". **Leadership and Organizational Development Journal**. c.21. s.2 (2000):84-91.
- McSweeney, Brendan. "Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith-A Failure of Analysis". **Human Relations**. c.55. s.1 (2002):89-117.
- Miao, Ren-Tao, Heung-Gil Kim. "Gender as a Moderator of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness in China". **Asian Social Science**. c.5. s.10 (2009):98-108.
- Miller, Katherine. **Organizational Communication Approaches and Processes**. 6th Edition USA: Wadsworth Publishing Company, 2012.
- Minibaş Poussard, Jale, Turhan Erkmen,. **Yönetim, İletişim, Kültür**. 1.bs. İstanbul:Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Mohamed Abd-El-Salam, Eman, Ayman, Yehia Shawky, Tawfik, El-Nahas. "The Impact of Corporate Image and Reputation on Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Testing The Mediating Role-Case Analysis in An International

- Service Company”. **The Business and Management Review**. c.3. s.2 (2013):177-196.
- Moorman, Robert H., Brian P. Niehoff, and Dennis W. Organ. “Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice”. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. c.6. s.3 (1993):209-225.
- Moorman, Robert H., Brian P. Nierhoff. “Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?”. **Academy of Management Journal**. c.41. s.3 (1998):351-357.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Sandra L. Robinson. “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”. **Academy of Management Review**. c.22. s.1 (1997):226-256.
- Nadeem Ahmed, Anwar Rasheed, Khawaja Jehanzeb. “An Exploration of Predictors of Organizational Citizenship Behavior and its Significant Link to Employee Engagement”. **International Journal of Business, Humanities and Technology**. c.2, s.4 (2012).
- Nahrgong, Jennifer D., Frederick P. Morgeson, Remus Ilies. “The Development of Leader-member Exchanges: Exploring How Personality and Performance Influence Leader and Member Relationships Over Time”. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. c.108 (2009):256-266.
- Naqshbandi, M. Muzamil, Sharan Kaur. “A Study of Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Structures and Open Innovation”. **International Journal of Business and Social Science**. c.2. s.6 (2011):182-193.
- Neeta. “Organizational Citizenship Behavior of Faculties in Private Engineering Colleges W.E.F Lucknow”. **International Journal of Management&Business Studies**. c.3. s.1 (2013):116-123.
- Neville, Benjamin A., Simon J. Bell, Bülent Mengüç. “Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-Financial Performance Relationship”. **European Journal of Marketing**. c.39(9/10) (2005):1184-1198.
- Nguni, Samuel, Peter Slegers, Eddie Denessen. “Transformational and Transactional Leadership Effects on Teacher’s Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case”. **School Effectiveness and School Improvement**. c.17. s.2 (2006):145-177.
- Oktaý, Fuat. “Çağdaş Örgütlerde Kurumsal İmaj ve Yenilikçi Örgütsel Vatandaşlık Bağlamında Bir Analiz”. **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. c.12. s.45 (2016):341-356.

- Organ, Dennis W., Mary Konovsky. "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior". **Journal of Applied Psychology**. c.74. s.1 (1989):157-164.
- Organ, Dennis W., Katherine Ryan. "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". **Personnel Psychology**. c.48. s.4 (1995):775-802.
- Organ, Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". **Human Performance**. c.10. s.2 (1997):85-97.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie. **Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2006.
- Orr, Linda M., William J. Hauser. "A Re-Inquiry of Hofstede's Cultural Dimensions: A Cross-Cultural Research". **Marketing Management Journal**. c.18, s.2 (2008):1-19.
- Örs, Ferkal. "Meslek Yüksek Okullarının Toplumsal İşlevi: Bir Meslek Yüksek Okulunun Kurumsal İmaj Araştırması". **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.10 (2004):65-80.
- Örücü, Edip, Nuray Ayhan. "Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)", **Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s.2 (2001):87-105.
- Örücü, Edip, Engin Üngüren, **Örgütsel Davranış**". 1bs. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 2013.
- Özata, Musa, İsmail Sevinç. "Hastanelerde Kurumsal İmajın Ölçülmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Belirlenmesi". **Journal of Azerbaijani Studies**. (2009):59-74.
- Özdemir, Aytül A. "Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma". **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.17. s.1 (2015):29-53.
- Özdevecioğlu, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.21 (2003):77-96.
- Özgözü, Serdal. "Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi". **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c.25. s.2 (2017):581-596.
- Özgüner, Mert. "Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma:Bozok Üniversitesi Örneği". **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**. c.14. s.2 (2016):92-110.
- Öztürk, Mehtap, Kemalettin Eryeşil. "Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**. c.19. s.2 (2016):123-141.

- Özyer, Kubilay, Ufuk Orhan, Demet Dönmez Orhan. “Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları ile İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.27. s.1 (2012):181-204.
- Pallant Julie. “**SPSS Survival Manual**”. Buckingham: Open University Press, 2001.
- Pascale, Richard. The Paradox of “Corporate Culture”: Reconciling Ourselves To Socialization. **California Management Review**, c.27. s.2 (1985):26-41.
- Patlan, Juana, Edgar Perez, Martinez Tornos. “Evaluation of the Organizational Image of a University in a Higher Education Institution”. **Contaduria y Administracion**. (2016):1-18.
- Pavalache-Ilie, Mariela. “Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Employee’s Personality”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.127 (2014):489-493.
- Pheng, Low Sui, Shi Yuquan, “An Exploratory Study of Hofstede’s Cross-cultural Dimensions in Construction Projects”. **Management Decision**. c.40. s.1 (2002):7-16.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne, Scott B. MacKenzie. “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”. **Journal of Applied Psychology**. c.82. s.2 (1997):262-270.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, Daniel G. Bachrach, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. **Journal of Management**. c.26. s.2 (2000):513-563.
- Podsakoff, Nathan P., Steven W. Whiting, Philip M. Podsakoff, Brian D. Blume. “Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis”. **Journal of Applied Psychology**. c.94. s.1 (2009):122-141.
- Polat, Soner, Cevat Ceep. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c.54 (2008):307-331.
- Polat, Mustafa, Cem Harun Meydan. “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.25. s.1 (2011):153-170.
- Polat, Soner. “Üniversite Öğrencilerinin Örgütsel İmaj Algıları ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki Düzeyi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**. c.11. s.1 (2011):249-262.

- Polat, Soner. "The Relationship Between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational Image". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.11. s.1 (2011):257-262.
- Pope, Nigel K. LI., Kevin E. Voges. "The Impact of Sport Sponsorship Activities, Corporate Image, and Prior Use On Consumer Purchase Intention". **Sport Marketing Quarterly**. c.9. s.2 (2000):96-102.
- Poyraz, Kemal, Hakan Kara, Seydi Ahmet Çetin. "Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.1. s.9 (2009):71-91.
- Priem, Andrea. "Organizational Culture versus Job Satisfaction". **Bachelor Thesis Organization&Strategy**. University of Tilburg, 2010.
- Rajala, Isto, Inkeri Ruokonen, Heikki Ruismaki. "Organizational Culture and Organizational Change at Arts Universities". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.45 (2012):540-547.
- Ravasi, Davide, Majken Schultz. "Responding To Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture". **Academy of Management Journal**. c.49. s.3 (2006):433-458.
- Rindfleisch, Aric. "Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal versus Vertical Alliances". **Marketing Letters**. c.11 s.1 (2000):81-95.
- Robbins, Stephen. **Organizational Behavior**. 15bs. United States of America: Prentice Hall, 2012.
- Robert H., Moorman. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?". **Journal of Applied Psychology**. c.76. s.6 (1991):845-855.
- Roberts, Peter W., Grahame R. Dowling. "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance". **Strategic Management Journal**. c.23. s.12 (2002):1077-1093.
- Robinson, Sandra L., Denise M. Rousseau. "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm". **Journal of Organizational Behavior**. c.15 (1994):245-259.
- Robinson, Sandra L., Matthew S. Kraatz, Denise M. Rousseau. "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study". **Academy of Management Journal**. c.37. s.1 (1994):137-152.
- Saasongu, Ezekiel, Nongo Darius, Ngutor Ikyanyon. "The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization". **International Journal of Business and Management**. c.22. s.22 (2012):1-8.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Vergiliel Tüz. “**Örgütsel Psikoloji**”. 4bs. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, 2008.
- Sadık, Mehmet, Mehmet Öncül, Deniz İnce, Ali Rıza. “Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi”. **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**. c.7. s.1 (2016):255-269.
- Sağır, Mehmet. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurum Kimliğinin Kurum Sadakati Üzerine Etkisi: Kurum İmajının Aracılık Rolü”. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.12(2016):291-312.
- Sarioğlu Uğur, Sevtap, Uğur Uğur. “Yöneticilerin Kişisel İmaj ve Kurumsal İmaj Algılamaları: Bir Araştırma”. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.8 s.41 (2015):1286-1295.
- Schappe, Stephen P. “The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior”. **The Journal of Psychology**. c.132. s.3 (1998):277-290.
- Schein, Edgar H. “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”. **Organization Dynamics**. Summer (1983):13-28.
- Schein, Edgar H. “Coming to A New Awareness of Organizational Culture”. **Sloan Management Review**. c.25. s.2 (1984):3-16.
- Schein, Edgar H. “Organizational Culture”. **American Psychologist**. c.45. s.2 (1990):109-119.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3.bs. United States of America: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2004.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4.bs. United States of America: The Jossey-Bass Business and Management Series, 2010.
- Scott, Tim, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall. “The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of Available Instruments”. **Health Services Research**. c.38. s.3 (2003):923-945.
- Semerci, Nilay. “Health Determinants in Business Enterprise Image”. **Journal of Strategic Research in Social Science (Josress)**. c.2. s.2 (2016):17-38.
- Semercioğlu, M.Serhat, Derya Çetin, Abdülaziz Ali Peksoy. “Relationship Organizational Culture and Organizational Commitment in Health Institutions”. **Journal of International Health Sciences and Management**. c.2. s.1 (2016):90-95.
- Serinkan, Celaledin, Yasemin Ürkek Erdiş. “**Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet**”. 1. Bs. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Şubat:2014.

- Settoon, Randall P., Nathan Bennett, Robert C. Liden. "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Employee Reciprocity". **Journal of Applied Psychology**. c.81. s.3 (1996):219-227.
- Sezgin, Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.25. s.1 (2005):317-339.
- Silsüpür, Özer. "Üniversite Öğrencilerinin Gözünde İstanbul Üniversitesi'nin İmajı". **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. c.1. s.3 (2015):263-288.
- Silsüpür, Özer. "İstanbul Üniversitesi'nin İmajı: İstanbul'daki Devlet Üniversitelerinde Öğrenim Gören Öğrenciler Üzerine Bir Araştırma". Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Konferansı. Trabzon, 2017:345-358.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, Janet P. Near. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied Psychology**. c.68. s.49 (1983):653-663.
- Somech, Anit, Anat Drach-Zahavy. "Understanding Extra-role Behavior in Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, and Teacher's Extra-role Behavior". **Teaching and Teacher Education**. c.16 (2000):649-659.
- Sökmen, Alptekin, Osman Benk, Savaş Gayaker. "Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma". **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19. s.2 (2017):415-429.
- Şanal, Mustafa. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletme Açısından Önemi". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.22. s.1 (2013):529-538.
- Şahin, Eyüp. "Orta Öğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)". Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı. Doktora Tezi. İzmir (2004).
- Şahin, Ali. "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik". **Maliye Dergisi**. c.159 (2010):21-35.
- Şenel, Mine, Bilgin Şenel, Nazlı Ateş, Gülten Gümüştekin. "Kurum İmajı Analizi: Bir Üretim İşletmesi Örneği". **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.34 (2012):45-52.
- Şeref, Kalaycı. "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri". 8. Bs. Ankara: Dinamik Akademi, 2017.
- Şimşek, M.Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". 4bs. Konya: Adım Matbaacılık & Ofset, 2005.

- Şişli, Gülçin, Sevinç Köse. “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Uygulama”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.41 (2013):165-193.
- Taesik, Eunju, Lee Rho, Yun, Kangbok. “Does Organizational Image Matter? Image, Identification, and Employee Behaviors in Public and Non-profit Organizations”. **Public Administration Review**. c.75. s.3 (2015):421-431.
- Taslak, Soner, Mahmut Akın. “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği”. **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.19, s.1 (2005):263-294.
- Taşçı, Deniz, Umut Koç. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.7. s.2 (2007):373-382.
- Taşcıoğlu, Hümeysra. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay”. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, 2010.
- Taşlıyan, Mustafa, H. Mustafa Paksoy, Bengü Hırlak. “Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Gaziantep University Journal of Social Sciences**. c.12. s.4 (2013):775-805.
- Tat Keh, Hean, Yi Xie. “Corporate Reputation and Customer Behavioral Intentions: The Roles of Trust, Identification and Commitment”. **Industrial Marketing Management Journal**. c.38 (2009):732-742.
- Tekin, Hakan, Burhanettin Zengin. “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma”. **15. Geleneksel Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı**. Ankara: Detay Yayıncılık. 22 Nisan 2016:15-27.
- Tetik, Semra. “Kamu İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Bazı Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. c.4. s.1 (2012):239-249.
- Tıgılı, Mehmet. “Kurum İmajı Kavramı ve Sembolik Anatoloji Tekniği Yoluyla Marmara Üniversitesi’nin Kurum İmajının Belirlenmesine İlişkin Bir Uygulama”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.18. s.3 (2003):245-256.
- Titrek, Osman, Mustafa Bayrakçı, Demet Zafer. “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Görüşleri”. **Akademik Bakış Dergisi**. 17(Eylül 2009):1-28.
- Tokgöz, Emrah. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, 2012.

- Tokgöz, Emrah, Oya Aytemiz Seymen. “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma”. **Öneri Dergisi**. c.10. s.39 (2013):61-76.
- Tor Wallin, Andreassen, Bodil Lindestad. “Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on Quality, Customer Satisfaction and Loyalty for Customers With Varying Degrees of Service Expertise”. **International Journal of Service Industry Management**. c.9. s.1 (1998):7-23.
- Tran, Mai, An, Bang Nguyen, T.C. Melewar, Jim Badoh. “Exploring The Corporate Image Formation Process”. **Qualitative Marketing Research: An International Journal**. 18(1) (2015):86-114.
- Truckenbrodt, Yolanda B. “The Relationship Between Leader-member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”. **Acquisition Review Quarterly**. Summer (2000):233-244.
- Turnipseed, David, Gene Murkison. “Organizational Citizenship Behavior: An Examination of the Influence of the Workplace”. **Leadership&Organization Development Journal**. c.17. s.2 (1996):42-47.
- Turnipseed, David L. “Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organizational Citizenship Behavior and Personal Ethics”. **Journal of Business Research**. c.55 (2002):1-15.
- Tutar, Hasan. “**Sosyal Psikoloji**”. 1.bs. İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2012.
- Uğur Sarioğlu, Sevtap, Uğur Uğur. “Yöneticilerin Kişisel İmaj ve Kurumsal İmaj Algılamaları:Bir Araştırma”. **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.8, s.41 (2015):1286-1295.
- Uğurlu, Celal Teyyar, Neslihan Ceylan. “Öğretmenlerin Okullarına İlişkin Örgütsel İmaj Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.32. s.3 (2013):301-322.
- Uğurlu, Celal Teyyar, Cihat Arslan. “An Examination of Teacher’s Organizational Identity and Their Level of Trust on School by Means of Some Variables”. **Elementary Education Online**. c.14. s.1 (2015):72-85.
- Uzoğlu, Sevil. “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”. **Kurgu Dergisi**. c.18 (2001):337-353.
- Ülbeği, İlsun Didem. “Örgütsel Adaletin Meta Analiz Yöntemi ile İncelenmesi”. **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.25. s.2 (2016):101-112.
- Üstün, Ferda, Kemal Can Kılıç. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. c.18. s.30 (2016):19-27.

- Walsh, Gianfranco, Vincent-Wayne Mitchell, Paul R. Jackson & Sharon E. Beatty. "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective". **British Journal of Management**. c.20. s.2 (2009):6. pp. 187-203. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x.
- Wandary, Wimby, Hastin Umi Anisah. "Organizational Culture Values Influences To Lecturer's Organizational Citizenship Behavior at Economics and Business Faculty", **Mediterranean Journal of Social Sciences**. c.6. s.5 (2015): 236-242.
- Wang, Hui, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, Zhen Xiong Chen. "Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior". **Academy of Management Journal**. c.48. s.3 (2005):420-432.
- Wang, Chung-Yu. "Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs". **Psychology & Marketing**. c.27. s.3 (2010):252-262.
- Wayne, Sandy J, Lynn M. Shore, Robert C. Liden. "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective". **Academy of Management Journal**. c.40. s.1 (1997):82-111.
- Wei-Chi, Tsai, Yang Irene Wen-Fen, "Does Image Matter To Different Job Applicants? The Influences of Corporate Image and Applicant Individual Differences on Organizational Attractiveness", **International Journal of Selection and Assessment**, c.18. s.1 (2010):48-63.
- Weiwei, Tang. "Impact of Corporate Image and Corporate Reputation on Customer Loyalty: A Review". **Management Science and Engineering**. c.1. s.2 (2007):57-62.
- Wilches-Alzate, Guillermo. "The Relationship Between Rewards and Recognition, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, and Customer Satisfaction". Doctor of Philosophy in Management Sciences Thesis, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada, 2009.
- Wikhamn, Wajda, Angela T. Hall, J.D. "Social Exchange in a Swedish Work Environment". **International Journal Business and Social Sciences**. c.3. s.23 (2012):56-64.
- Williams, Shery L., Mary Anne Moffitt. "Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personel, Organizational and Environmental Audience Factors". **Journal of Public Relations Research**. c.9. s.4 (1997):237-258.
- Wu, Ming-Yi. "Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States". **Intercultural Communication Studies**. c.15. s.1 (2006):33-42.

- Wu, Paul C.S., Gary Yeong-Yuh Yeh, Chieh-Ru Hsiao. "The Effect of Store Image and Service Quality on Brand Image and Purchase Intention for Private Label Brands". **Australasian Marketing Journal**. c.19 (2011):30-39.
- Wu, Hung-Che. "The Effects of Customer Satisfaction, Perceived Value, Corporate Image and Service Quality on Behavioral Intentions in Gaming Establishments". **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. c.26. s.4 (2014):540-565.
- Xiaoming, Cui, Hu Junchen. "A Literature Review on Organizational Culture and Corporate Performance". **International Journal of Business Administration**. c.3. s.2 (2012):28-37.
- Van Dyne, Linn, Jeffrey A. LePine. "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity". **Academy of Management Journal**. c.41. s.1 (1998):108-119.
- Virvilaite, Regina, Ugne Daubaraite. "Corporate Social Responsibility in Forming Corporate Image". **Inzerine Ekonomika-Engineering Economics**. c.22. s.5 (2011):534-543.
- Vos, M.F. "The Corporate Image Concept: A Strategic Approach" (1992). Wageningen.
- Yalım, Funda. "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bahçelievler Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Erciyes İletişim Dergisi**. c.5. s.1 (2017):20-38.
- Yeloğlu, Hakkı Okan. "Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma". **ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**. c.2. s.4 (2011):153-169.
- Yılmaz, Kürşad. "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools". **Journal of Applied Sciences**. c.8. s.12 (2008):2293-2299.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu, Tomasz Lenartowicz. "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE". **Forthcoming in Journal of International Consumer Marketing**. (2011):1-17.
- Yousefi, Jamshid, Sardar Mohamadi, Mohammad Reza Moradi Chaleshtari. "The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Trust in West Azarbayjan's Youth and Sport Administrations". **International Journal of Sport Studies**. c.4. s.8 (2014):938-942.
- Yücel Doğan, Serap, İnci Varinli. "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c.6. s.2 (2010):1-26.

- Yüksel, Cemil, Güliden Samancı. “Örgütsel Güven ve Örgüsel Vatandaşlık Davranışı”. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c.19. s.1 (2009):113-132.
- Zamini, Soheila, Samira Zamini, Leila Barzegary. “The Relationship Between Organizational Culture and Job Burnout Among the Professors and Employees in the University of Tabriz”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.30 (2011):1964-1968.
- Zeinabadi, Hassanreza. “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers”. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**. c.5 (2010):998-1003.
- Zencirkıran, Mehmet. **Örgüt Sosyolojisi**. 1.bs. Bursa:Dora Basım-Yayın Dağıtım, 2012.
- Zengin, Burhanettin, Zafer Gürkan. “Konaklama Sektöründe Kurumsal İmajın Önemi ve Tüketici Tercihlerine Etkileri”. **Journal of Azerbaijani Studies**. c.12 (2009):132-157.
- Zhang, Xiaoxia, Bing Li. “Organizational Culture and Employee Satisfaction”. **International Journal of Trade, Economics and Finance**. c.4. s.1 (2013):48-54.
- Zhu, Yanhan. “Individual Behavior: In-role and Extra-role”. **International Journal of Business Administration**. c.4. s.1 (2013):23-27.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Doktora programında Doç. Dr. Turhan ERKMEN danışmanlığında yürütülmekte olan tez çalışmasının araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak değerlendirmeye tabi tutulacak ve kurum adı araştırmada yer almayacaktır. Bu nedenle anket formunun herhangi bir yerine ad-soyad yazılmaması ve kimliğinizi açığa çıkaracak herhangi bir işaret konulmaması önemle rica olunur. Çalışmanın başarıya ulaşması ve doğru sonuçlar vermesi sizler tarafından yapılacak katkılara bağlı olacaktır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için her soruya cevap verilmeli ve düşüncenizi en iyi ifade eden seçenek işaretlenmelidir. Çalışmamıza yapacağınız değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Burcu YİĞİT
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Doktora Öğrencisi

Kişisel Bilgiler Formu

Aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları uygun bulduğunuz seçeneğe (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1. Yaşınız

21-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası () 51 yaş ve üstü ()

2. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz

Evli () Bekar ()

4. Meslekte Çalışma Süreniz/Deneyiminiz:

1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 15 yıl ve üzeri ()

5. Şu an Çalıştığınız Kurumda Çalışma Süreniz:

1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10-12 yıl () 13-15 yıl () 15 yıl ve üzeri ()

6. Görev

Asistan Doktor () Uzman/Baş Asistan Doktor () Eğitim Görevlisi ()

7. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz:

Çalışan () Eğitim Kadrosu () İdari Kadro ()

Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz kurumu düşünerek cevaplayınız. 5'li ölçeği dikkate alarak düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz.	KESİNLİKLE DOĞRU DEĞİL	DOĞRU DEĞİL	NE DOĞRU NE YANLIŞ	DOĞRU	TAMAMEN DOĞRU
1. İşe alım yapan kişiler en az bir hafta yoğun eğitimden geçerler.					
2. İşe alım yapanlar başvuru formlarında hastane ile ilgili başarı kriterlerini dikkate alırlar.					
3. Adaylar, işe alınmadan önce birden çok görüşmeye tabii tutulurlar.					
4. Hastane, işe alım sürecinde aday ile ilgili olumlu yönlerle birlikte olumsuz yönleri de açığa çıkararak seçim öncesi süreci kolaylaştırır.					
5. Yeni işe alınanlar; ilk aylarda yoğun bir biçimde çalıştırılarak oldukça zor bir eğitime tabii tutulurlar ve standart işlerle görevlendirilirler.					
6. İşe ilk başlarken yaşanan tecrübelerin yoğunluğu, yeni alınanlar arasında birlik ve bağlılık duygusunu geliştirir.					
7. Belirli bir uzmanlık alanındaki tüm profesyonel çalışanlar, önceki tecrübeleri ve statüleri dikkate alınmaksızın sıfırdan işe başlarlar.					
8. Ödül sistemleri ve terfi kriterleri, belirli bir alanda uzmanlaşmayı dikkate alarak, başarıyı ödüllendirmede kullanılır.					
9. Profesyonel çalışanlar için kariyer yolu, şirkette geçirilen 6 yıldan 10 yıla kadarki süre için oldukça belirgindir.					
10. Ödül sistemleri, performans teşvikleri, terfi kriterleri ve diğer başarı ölçümleri birbirileri ile oldukça uyumludur.					
11. Hemen hemen tüm profesyonel çalışanlar hastanenin paylaşılan değerlerini tanımlayabilir ve aktarabilirler (firmayı topluma, müşterilere veya çalışanlarına bağlayan amaç veya misyon).					
12. Yönetim uygulamalarının, hastanenin benimsenen değerlerini ihlal ettiğine dair çok az örneğe rastlanır.					
13. Çalışanlar, hastanenin paylaşılan değerlerine bağlılıklarından dolayı sık sık kişisel fedakarlıklar yaparlar.					
14. Kısa dönemli sonuçları ölçen sistemler ile hastanenin başarısı için uzun dönemli sonuçlar getirecek sistemler karşı karşıya geldiğinde, hastane genellikle uzun dönemli sonuçları tercih eder.					
15. Bu hastanede mentor-çıraklık ilişkisi teşvik edilmektedir.					
16. Her bir uzmanlık alanındaki yüksek potansiyelli adaylar arasında dikkate değer benzerlikler vardır.					

Kurum İmajı Ölçeği

Bu bölümdeki ifadeleri, çalışmakta olduğunuz kurumu düşünerek cevaplayınız. 5’li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz.

<i>Çalıştığım hastane;</i>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Yenilikçidir.					
2. Dürüst, adil ve güvenilirdir.					
3. Sosyal sorumluluk sahibidir.					
4. Alanında başarılı ve gelişmeye açıktır.					
5. Çalışanlarına iyi koşullar ve kariyerlerinde destek sağlar.					
6. Hastanenin kalitesi yeterli düzeydedir.					
7. Faaliyetleri bakımından topluma yararlıdır.					
8. Hastanenin politikaları, yönetimi ve çalışanları çevreye duyarlıdır.					
9. İç ve dış müşteri memnuniyetine odaklı çalışmaktadır.					
10. Ulusal ve uluslararası alandaki rekabette avantajlı durumdadır.					
11. Yurtiçinde ve yurtdışındaki sağlık kurumları ile başarılı ilişkiler kurmuştur.					
12. Bu hastanede çalıştığım için çevremden olumlu tepkiler alıyorum.					
13. İnsanlar çalıştığım hastanenin hizmetini dürüst, ilkeli ve kaliteli olarak tanımlarlar.					
14. Çalıştığım hastane ile ilgili medyada kötü bir habere hiç rastlamadım.					
15. Çalıştığım hastanede görev yapmak, toplumda saygınlık olarak görülür.					
16. Çalıştığım hastane, sektöründe/alanında en iyi kurumlardan biri olarak düşünülür.					
17. Toplumda iyi bir itibara sahip değildir.					
18. Diğer meslektaşlarım, çalıştığım hastaneyi çalışılacak bir kurum olarak tercih etmezler.					

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Bu bölümde ise, bir çalışan olarak çalışmakta olduğunuz kurumu düşünerek cevaplayınız. 5'li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (X) işareti koyunuz.	KESİNLİKLE KATILMIYOR UM	KATILMIYOR UM	KARARSIZIM	KATILIYORU M	KESİNLİKLE KATILIYORU M
1. Hastanede yeni çalışmaya başlayan kişilerin çalışma ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
2. Çalışma arkadaşlarıma, işleri ile ilgili sorunlarını çözmeleri konusunda yardımcı olurum.					
3. İhtiyaç duyduklarında çalışma arkadaşlarımla işlerini onlar için yaparım.					
4. İşlerini daha iyi yapmaları için çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.					
5. Zamanında işimin başında olurum.					
6. Verilen görevler zor bile olsa itiraz etmem.					
7. Bana verilen işleri zamanında tamamlamaya özen gösteririm.					
8. Hastane kurallarına harfiyen uyarım.					
9. Çalışma arkadaşlarıma zarar veren davranışlardan kaçınırım.					
10. Çalışma arkadaşlarıma sorun olmamak için çaba gösteririm.					
11. Çalışma arkadaşlarımla haklarına zarar vermekten kaçınırım.					
12. Çalışma arkadaşlarımla etkileyecek bir konu söz konusu olduğunda, harekete geçmeden önce mutlaka onların görüşünü alırım.					
13. Hastane içinde yaşanan küçük olayları büyütmem.					
14. Olayların genellikle olumlu yönlerini görmeye çalışırım.					
15. Sıradan olayları şikayet konusu yapmaktan kaçınırım.					
16. Hastanenin yaptıklarında mutlaka kusurlu bir yan bulurum.					
17. Hastane ile ilgili gelişmeleri takip ederim.					
18. Hastanemin gelişimi için yapıcı önerilerde bulunurum.					
19. Birimimdeki toplantılara aktif olarak katılırım.					
20. Hastane ile ilgili bilgileri içeren ilanlar, mesajlar ya da yazılı materyaller dikkatimi çeker.					

Ek 2. Örgüt Kültürü ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Maddeler	Cronbach Alpha
1. İşe alım yapan kişiler en az bir hafta yoğun eğitimden geçerler.	,833
2. İşe alım yapanlar başvuru formlarında hastane ile ilgili başarı kriterlerini dikkate alırlar.	
3. Adaylar, işe alınmadan önce birden çok görüşmeye tabii tutulurlar.	
4. Hastane, işe alım sürecinde aday ile ilgili olumlu yönlerle birlikte olumsuz yönleri de açığa çıkararak seçim öncesi süreci kolaylaştırır.	
5. Yeni işe alınanlar; ilk aylarda yoğun bir biçimde çalıştırılarak oldukça zor bir eğitime tabii tutulurlar ve standart işlerle görevlendirilirler.	
6. İşe ilk başlarken yaşanan tecrübelerin yoğunluğu, yeni alınanlar arasında birlik ve bağlılık duygusunu geliştirir.	
7. Belirli bir uzmanlık alanındaki tüm profesyonel çalışanlar, önceki tecrübeleri ve statüleri dikkate alınmaksızın sıfırdan işe başlarlar.	
8. Ödül sistemleri ve terfi kriterleri, belirli bir alanda uzmanlaşmayı dikkate alarak, başarıyı ödüllendirmede kullanılır.	
9. Profesyonel çalışanlar için kariyer yolu, şirkette geçirilen 6 yıldan 10 yıla kadarki süre için oldukça belirgindir.	
10. Ödül sistemleri, performans teşvikleri, terfi kriterleri ve diğer	

başarı ölçümleri birbirileri ile oldukça uyumludur.
11. Hemen hemen tüm profesyonel çalışanlar hastanenin paylaşılan değerlerini tanımlayabilir ve aktarabilirler (firmayı topluma, müşterilere veya çalışanlarına bağlayan amaç veya misyon).
12. Yönetim uygulamalarının, hastanenin benimsenen değerlerini ihlal ettiğine dair çok az örneğe rastlanır.
13. Çalışanlar, hastanenin paylaşılan değerlerine bağlılıklarından dolayı sık sık kişisel fedakarlıklar yaparlar.
14. Kısa dönemli sonuçları ölçen sistemler ile hastanenin başarısı için uzun dönemli sonuçlar getirecek sistemler karşı karşıya geldiğinde, hastane genellikle uzun dönemli sonuçları tercih eder.
15. Bu hastanede mentor-çıraklık ilişkisi teşvik edilmektedir.
16. Her bir uzmanlık alanındaki yüksek potansiyelli adaylar arasında dikkate değer benzerlikler vardır.