

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN
TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**GÜLCAN GÜNDÜZ
03712102**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2008**

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA
UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN
TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**GÜLCAN GÜNDÜZ
03712102**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2008**

ÖZ

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA UYGULAMALARINA YÖNELİK ÇALIŞAN TUTUMLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Gülcan GÜNDÜZ

Ocak, 2008

Bu tezin amacı kurumsallaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla finans sektöründe hizmet gösteren özel bir bankada uygulama yapılmıştır. Örneklem grubu olarak bankanın Genel Müdürlük binasında görev yapan 826 kişilik grup seçilmiş olup, araştırma kapsamına %21'e denk gelen 184 kişi dahil olmuştur. Söz konusu gruba Kurumsallaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını içeren anket uygulanmış olup, analizler SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılarak yapılmıştır. Veriler; tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U, değişkenler arasındaki ilişki için de Ki-Kare analizleri ile analiz edilmiştir. Ayrıca Kurumsallaşma Ölçeği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin güvenirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının beş boyutu ile kurumsallaşmaya ait tüm soruların genel ortalaması karşılaştırılarak, aralarındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Nezaket boyutu ile kurumsallaşma arasında %90 güven aralığında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak, kurumsallaşma algısının artması ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Demografik veriler ile kurumsallaşma algısı ve ÖVD arasında ilişki incelendiğinde ise, iş yerindeki kıdem ile her iki kavram için anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Cinsiyet, toplam deneyim ve eğitime göre kurumsallık algısı ve ÖVD sergileme konusunda herhangi bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Medeni durum, eğitim düzeyi ve ünvan ile ÖVD sergileme konusunda anlamlı bir farklılık görülmezken, kurumsallık algısı açısından anlamlı farklılık görülmüştür. Sonuç olarak çalışanlar kendilerini içinde bulundukları sistemin bir parçası olarak algılamaları durumunda, örgütü sahiplenmekte ve ÖVD sergilemektedirler. Bu iş gücü devir oranından işletme verimliliğine kadar etkisi olan davranış boyutunun oluşması için ise firmalara verilebilecek öneri, kurumsallaşma faaliyetlerine önem vermeleri ve bunları yaşayan sistemler haline getirmeleridir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

THE APPLICATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN OCB AND WORKER BEHAVIOURS ACCORDING TO INSTITUTIONALIZATION PRACTICE IN THE COMPANY

Gülcan GÜNDÜZ

January, 2008

The purpose of this thesis is to analyze the relationship between Institutionalisation and Organizational Citizenship Behaviour. To realize this, a study was carried out in a private bank which is the 6th of the country. The sample consists of 826 employees who work at the headquarters. But the data was collected from 184 people (%21 of the main 826). To the stated group, the survey which includes the dimension of OCB and institutionalisation was performed by using SPSS 15.0 software. Figures were explored by using One Sample Kolmogorov-Smirnov, Kuruskal Wallis, Correlate-Bivariate Spearman's, Mann Whitney-U from non-parametric tests and Chi-Square tests for the relationship between parameters. Cronbach Alpha values were calculated for dependency analysis of institutionalisation measures and OCB. In the research, the relationship was analysed by comparing the average of all question belonging to institutionalisation and five dimensions of Organizational Citizenship. According to this, it is observed that there is a relationship between altruism, conscience, sportsmanship as the dimensions of OCB and institutionalisation. In general, It is observed that the perception of institutionalisation and OCB are significantly related. When the relationship between the perception of and OCB is analysed with respect to demographic factors, there is a significant difference between for both notions in the sense of title. However, for both and ocb, there isn't any difference between gender and the experience and education. Education and title aren't related for marital status criteria. As a result, workers perceive that they are the pieces of the system and own it as ocb. To be productive, it is advised that firms ought to consider this perception and build system according to that.

Key Words: Organizational Citizenship Behaviour, Institutionalisation, Human Resource Management

ÖNSÖZ

Yüksek lisans programı ve tez süresi boyunca sahip olduğu vizyon ve bilgiler ile sağladığı değerli katkılarından, ayrıca tüm bu süreç içerisinde göstermiş olduğu anlayış, rehberlik ve desteğinden ötürü tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e çok özel teşekkürü bir borç bilirim.

Bu alandaki bilgi ve tecrübesi ile sağladığı katkılardan, uygulama aşamasındaki tavsiye ve yardımlardan, ayrıca tüm bu süre zarfında eksik etmediği manevi desteğinden ötürü iş arkadaşım Zehra TUNÇ'a teşekkür ederim.

Yoğun iş temposu içerisinde, tez çalışmamla ilgili her türlü konuda sağladıkları katkı, göstermiş oldukları destek ve ilgiden ötürü başta Yavuz ELKİN olmak üzere, Sevda ÇİMAGİL, Başak AKSÖZ ve sevgili ekip arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, tüm eğitim hayatım boyunca olduğu gibi bu dönemde de gösterdikleri özveri, destek ve sevgi için biricik anneme ve ablama teşekkür ederim.

İstanbul; Ocak, 2008

Gülcan GÜNDÜZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI, BOYUTLARI VE SONUÇLARI	3
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı	3
2.1.1. Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	7
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teori ve Araştırmalar.....	9
2.2.1. Blau ve Sosyal Alışveriş Teorisi.....	10
2.2.2. Eşitlik Teorisi.....	12
2.2.3. Vekalet Teorisi.....	13
2.2.4. Barnard'ın Yapmış Olduğu Çalışmalar	14
2.2.5. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	15
2.2.6. Dennis Organ'ın Çalışması	16
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Temelleri	17
2.3.1. Örgütsel Spontanlık	17
2.3.2. Psikolojik Kontratlar	17
2.3.3. Rol Davranışları	18
2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış).....	18
2.3.4.1. Biçimsel Rol Davranışı	20
2.3.4.2. Fazladan Rol Davranışı.....	21
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	22
2.4.1. Özgecilik (Diğergamlık, diğerlerini düşünme, altruizm).....	23
2.4.2. Vicdanlılık (İleri görev bilinci).....	24
2.4.3. Nezaket (Nezaket tabanlı bilgilendirme)	26
2.4.4. Sportmenlik (Gönüllülük, centilmenlik).....	27
2.4.5. Sivil Erdem (Organizasyonun gelişimine destek verme).....	28
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler.....	29
2.5.1. Kişisel Faktörler.....	29
2.5.1.1. Örgüte Bağlılık.....	29
2.5.1.2. Kişilik Özellikleri.....	30
2.5.1.3. Ruhsal Durum	30
2.5.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini	31
2.5.1.5. İhtiyaçlar	32
2.5.1.6. Örgütsel Adalet	32

2.5.1.7. Demografik Değişkenler	33
2.5.2. Çevresel / Durumsal Faktörler	33
2.5.2.1. İşin Özellikleri	33
2.5.2.2. Liderin Özellikleri	34
2.5.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen	35
2.5.2.4. Örgütün Özellikleri	35
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Açısından Sonuçları	35
3. KURUMSALLAŞMA TANIMI, SÜRECİ VE ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI.....	40
3.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları	40
3.1.1. Kurum Kavramı ve Tanımları	40
3.1.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı	42
3.2. Kurum Teorisinin Tarihsel Gelişimi	44
3.3. Kurumsallaşma Süreci	47
3.3.1. Kanunen Resmîlik Kazanma	47
3.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması	48
3.3.3. Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu	49
3.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma	49
3.4. Kurumsallaşmanın Ölçütleri	50
3.4.1. Esneklik – Katılık	50
3.4.2. Karmaşıklık – Basitlik	51
3.4.3. Özerklik – Bağımlılık	52
3.4.4. Birlik – Çözülme	53
3.5. İşletmelerde Kurumsallaşma	53
3.5.1. Planlama	53
3.5.2. Örgütlenme	55
3.5.3. Yönetimin Profesyonelleşmesi	56
3.5.4. İnsana Yönelik Olma	57
3.5.5. Örgüt Yapısı	59
3.5.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları	59
3.6. Kurumsallaşmanın Sonuçları	60
4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GÖSTERMELERİ İLE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	63
4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli	63
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	64
4.3. Araştırmanın Kısıtları	65
4.4. Evren ve Örneklem	66
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları	67
4.6. Verilerin Analiz Teknikleri	68
4.7. Bulgu ve Yorumlar	69
4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	69
4.7.2. Kurumsallaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	72
4.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi	75
4.7.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Cinsiyet İlişkisi	75
4.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Yaş İlişkisi	76
4.7.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Medeni Durum İlişkisi	77

4.7.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Eğitim Durumu İlişkisi.....	78
4.7.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – İşletmedeki Kıdem İlişkisi.....	78
4.7.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Toplam İş Deneyimi İlişkisi.....	79
4.7.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Ünvan İlişkisi.....	80
4.7.4. Kurumsallaşma Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi	81
4.7.4.1. Kurumsallaşma – Cinsiyet İlişkisi	81
4.7.4.2. Kurumsallaşma – Yaş İlişkisi	82
4.7.4.3. Kurumsallaşma – Medeni Durum İlişkisi	83
4.7.4.4. Kurumsallaşma – Eğitim Durumu İlişkisi	83
4.7.4.5. Kurumsallaşma – İşyerindeki Kıdem İlişkisi.....	84
4.7.4.6. Kurumsallaşma – Toplam Deneyim İlişkisi	85
4.7.4.7. Kurumsallaşma – Ünvan İlişkisi.....	86
5. SONUÇ.....	88
KAYNAKÇA	94
EKLER:	98
Ek 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsallaşma Anketi.....	98
Ek 2a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi	101
Ek 2b. Kurumsallaşma Güvenilirlik Analizi.....	102
Ek 3a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması.....	103
Ek 3b. Kurumsallaşma Anketinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması	104
ÖZGEÇMİŞ.....	105

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kurum Teorisinin Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması	47
Tablo 2: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Tablo 3: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı	69
Tablo 4: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	70
Tablo 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	70
Tablo 6: Personelin İşyerindeki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı	71
Tablo 7: Personelin Toplam İş Deneyimi Durumuna Göre Dağılımı	71
Tablo 8: Personelin Ünvan Durumuna Göre Dağılımı.....	71
Tablo 9: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Özgecilik Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları	72
Tablo 10: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Nezaket Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları	73
Tablo 11: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Sportmenlik Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 12: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Vicdanlılık Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları	74
Tablo 13: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Sivil Erdem Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 14: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 1	76
Tablo 15: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 2.....	76
Tablo 16: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları – 1 ...	76
Tablo 17: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları – 2...	77
Tablo 18: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 1	77
Tablo 19: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 2.....	77
Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1.....	78
Tablo 21: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2.....	78
Tablo 22: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	79
Tablo 23: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	79

Tablo 24: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	79
Tablo 25: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	80
Tablo 26: Çalışanların Ünvanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	80
Tablo 27: Çalışanların Ünvanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	81
Tablo 28: Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 1	82
Tablo 29: Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 2	82
Tablo 30: Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları – 1	82
Tablo 31: Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları – 2	83
Tablo 32: Çalışanların Medeni Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 1	83
Tablo 33: Çalışanların Medeni Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları – 2	83
Tablo 34: Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	84
Tablo 35: Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	84
Tablo 36: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	85
Tablo 37: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	85
Tablo 38: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	86
Tablo 39: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	86
Tablo 40: Çalışanların Ünvanları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 1	86
Tablo 41: Çalışanların Ünvanları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları – 2	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Prosoyal Örgütsel Davranış Kapsamında Ögütsel Vatandaşlık Davranışı	22
Şekil 2: Araştırma Modeli	63

1. GİRİŞ

Günümüz koşullarında bir kurumun en değerli kaynağını insan sermayesi oluşturmaktadır. Bu kaynağın bilgi ve beceri açısından nitelikli olması ve kendilerinden beklenen rolleri yerine getirmeleri gerekli olmakla birlikte; yeterli bir unsur değildir. Tüm bunların yanında çalışanın kuruma bağlı olması da diğer önemli noktayı oluşturmaktadır. Diğer organizasyonlar tarafından benzer niteliklere sahip işgücüne ihtiyaç duyulduğunda, insan kaynağının hemen kaybedilmemesi; ayrıca çalışanın kurumda bulunduğu süre içerisinde verimli faaliyetlerde bulunması, işe ve çalışma ortamına olan olumlu tutumlarla ilişkilidir. Bu söz konusu olumlu tutumlar örgüte bağlılığı, bu durum ise çalışanların emir ve beklentilere gönüllü olarak uymalarını, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmalarını ve bu amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentinin çok üstünde çaba ortaya koymalarını sağlamaktadır.

Çalışanların kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının ötesine geçerek, fazladan rol davranışları sergilemeleri ve bunu gönüllü olarak yapmaları ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır. Örgüte bağlılığın üst seviyesi olarak adlandırılacak bu davranış biçimi ise özellikle çalışanların adalet algısını hissettikleri ortamda daha da gelişmekte ve devam etmektedir. Bu açıdan insan kaynakları uygulamalarının belirli prosedürler içinde gerçekleştiği kurumsal şirketler günümüzde daha da önem kazanmaktadır.

Kurumsallaşma ile iş tanımları netleşmekte, yetki sınırları çizilmekte, değerlendirme unsurları açık olarak tanımlanmakta ve çalışanlar tarafından net olarak algılanmaktadır. Bu durum ise çalışanların örgüte bağlılığını desteklemekte; performanslarını arttırmalarını, iş gücü devir oranının azalmasını, işe geç kalma oranının azalmasını sağlamakta ve sonuçta örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme oranlarını yükseltmektedir.

Tüm bu yaklaşımlardan hareketle bu tez çalışmasında gerçekleştirilmek istenen amaç, Firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında ilişki olup olmadığıdır.

Bu amaç çevresinde ise, tezin ikinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarından, boyutlarından, kavramsal temellerinden, ortaya çıkaran faktörlerden ve örgüt açısından sonuçlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsallaşma kavramı, kurum teorisinin tarihsel gelişimi, kurumsallaşma süreci, kurumsallaşma ölçütleri ve işletme açısından kurumsallaşma sonuçları incelenmiştir.

Kurumsallaşma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen dördüncü bölümde ise uygulamayla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, kısıtları, evren-örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş; daha sonra ise SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TANIMI, BOYUTLARI VE SONUÇLARI

Herhangi bir emre dayalı olmayan, organizasyon için fayda sağlayan davranışlar ve hareketler, çalışanların biçimsel rol yükümlülüklerinde zorunlu olan prensip şeklindeki davranışlarından farklılık göstermektedir. Biçimsel olmayan davranışlar şeklinde ele alınan söz konusu davranışlar, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” olarak adlandırılmaktadır¹.

Günümüz çalışma koşulları içerisinde bir örgütün çalışanlarının bu tür davranışlar sergilemesi oldukça değerlidir. Örgütü sahiplenen, kendi firması gibi çalışan, performansını en son noktasına kadar kullanan ve bunu yaparken ekstra bir ödül beklemeyen bu çalışan davranışlarını yakından tanımak, boyutlarını bilmek tüm kurum yöneticileri için önemlidir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ilk olarak 1930’larda Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard (1938) biçimsel rol davranışı dışında “fazladan rol davranışı” kavramını ilk kez kullanmıştır². Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin getirdiği olması gereken davranışlardır. Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazlarsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri de almaları mümkün olmayacaktır. Organ, biçimsel rol davranışını; biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak ifade etmiştir³. Dolayısıyla örgütsel bağlılıktaki örgütsel faaliyeti güçlendirme ve biçimsel iş tanımlarının yapılmasına yardımcı olma⁴ yaklaşımından farklı ve fazla olarak, örgütsel vatandaşlık

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4. bs. (Bursa: Furkan Ofset, 2003), 322.

² Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** (Ankara: Nobel Yayın, 2004), 3.

³ Gene Murkison, David Turnispeed, “Organizational Citizenship Behaviour An Examination of Influence the Workplace”, **Leadership and Organizational Development Journal**, vol. 17 (1996): 42.

⁴ Adnan Ceylan, Nigar Demircan, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 31, s. 1 (2002): 2.

davranışında gönüllü olarak biçimsel iş tanımlarının ötesine geçme durumu söz konusudur.

Prososyal örgütsel davranışlar kapsamında yer alan ÖVD, bir fazladan rol davranışı türüdür ve tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır⁵.

Ekstra ya da fazladan rol davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; işgörenin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılımını içerir. Bu davranış, işgörenlerin içten gelerek yaptıkları davranışlardır. Sosyal davranışlar, ekstra rol davranışları, örgütsel etkinliği arttıran, biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği kapsamaktadır. Örgütte yeni işe girenlere yardım edilmesi bu davranışlara örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlara görev üstlenmek de denilmektedir (taking change). Tamamen yapıcı ve gönüllü çaba ve davranışları içermektedir⁶.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, bilinen davranış kavramlarından daha ileri düzeyde görev bilincini çağrıştırır. Çalışan davranışları, örgüt üyelerinin organizasyon içerisindeki görev ve etkinlik kapsamına girmezken, ÖVD organizasyona zarar verici ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışan önerilerini kabul etme, çalışanların yetenek ve hünelerlerini geliştirme, etkin ve yaygın iletişim ağı kurma gibi eylemleri bünyesinde taşır. Ancak bu tür davranışlar organizasyondaki bütün üyelerin katılımını gerektirir. Dolayısıyla ÖVD, organizasyonun genel anlamdaki performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır⁷. Bu anlamda fazladan rol davranışlarının işgörenlerin performansını ve işgören katılımını arttırdığına inanılmaktadır⁸.

Organ (1988:4)'a göre ÖVD, doğrudan olmayan ya da resmi ödül sisteminde açık olarak anlaşılmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini arttıran isteğe bağlı, bireysel davranıştır. Organ (1988) isteğe bağlı davranışı da “Rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve işgörenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş bireysel seçimine bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranış”

⁵ Murat Karakaş, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 30.

⁶ Çetin, age, 4.

⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, age, 322.

⁸ Çetin, age, 4.

olarak tanımlamıştır⁹. Yani bu davranışın bireyin kişisel tercihi ile gerçekleşmesi söz konusudur.

George'un (1992) tanımlamasına göre ÖVD, rol kapsamı dahilinde ya da üzerinde niteliğe sahip, örgütün formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan davranışlardır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir. Schake (1991) davranış niteliğinin yanı sıra, davranışın yöneltildiği yeri de dikkate alarak ÖVD'nin bireylere, gruplara veya örgütlere yöneltilmiş işlevsel davranışlar olduğunu belirtmiştir¹⁰.

Organ'a göre (1988) ÖVD, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetleri kapsamaktadır. "Bir bütün olarak" tanımlaması önemli bir nitelendiricidir. Çünkü, tek başına bir ÖVD organizasyonun genel performansını geliştirici olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle önemsiz görülen davranışlardır. ÖVD'nin bu yönünü oy verme davranışına benzetirsek, bir tek kişinin verdiği oy, yüzeysel olarak bakıldığında son derece önemsiz görünse de, bir bütün olarak düşünüldüğünde, seçmenlerin oylarının demokratik sistemin temelini oluşturduğu açıktır¹¹.

ÖVD olarak nitelendirilebilecek bir davranışın, organizasyonun ödül sistemince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmektedir. Bu davranışlar çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır¹².

Bir başka tanıma göre ÖVD, bir işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır¹³. Örgütün ödül ve ceza sisteminde biçimsel ve doğrudan yer almasalar bile örgütsel vatandaşlık davranışları, dolaylı ve biçimsel olmayan yollarla sonucu değerlendirilen bir davranıştır¹⁴.

Formal iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formal ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik rol davranışlarını ortaya

⁹ Çetin, age, 4.

¹⁰ Meltem Kamer, "Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi, MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 3.

¹¹ Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, AKDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 5.

¹² age.

¹³ Karakaş, age, 31.

¹⁴ age.

koyan ÖVD, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için bazı araştırmacılar tarafından “iyi asker sendromu” veya “iyi asker davranışı” olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle ÖVD; iş arkadaşlarına yardım etme, yenilikçilik, gönüllülük, pro-sosyallik, işi zamanında yapma gibi olumlu davranışları sergilemenin yanı sıra iş arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, hata bulma gibi arzulanmayan davranışları gerçekleştirmekten kaçınmayı da içerir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapma ve olumsuz davranışlardan kaçınma ÖVD’ni bireysel ahlak inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirir. Çünkü iyi asker veya iyi vatandaş olmak doğru ve uygun olanı yapmak demektir¹⁵.

Örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel unsuru vardır¹⁶:

1. Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
2. Davranışların doğasında gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
3. Bu tür davranışların örgütün ödül sistemince mutlak suretle yer alması gerekmez.

ÖVD, prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak ele alınabilir. Prososyal örgütsel davranışlar, ÖVD’nin içerdiği “diğerlerine yardımcı olma” unsurunun geniş bir yelpazesidir ve prososyal örgütsel davranışlar organizasyonda bir bireye yardımcı olabilecek davranışları içerir. Ayrıca burada önemli olan konu bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmemesidir. Bu tür davranışlar organizasyonun sosyal mekanizmasını işler hale getirirken, çoğu önceden tahmin edilmeyen koşulların gerektirdiği esnekliği de sağlar. Brief ve Motowidlo (1986)’ya göre, prososyal örgütsel davranış, bir organizasyonda işgören tarafından yerine getirilen, bir birey ya da gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya organizasyonun refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanmışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında fazladan rol davranışının kapsamı içerisindedir. Bu anlamda ÖVD “biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan işgörenlerin gösterdikleri davranışlar olarak ifade edilmektedir¹⁷.

¹⁵ Karakaş, age, 32.

¹⁶ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs. (İstanbul: Beta Basım, 1998), 495.

¹⁷ Adem Loğa, “Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Askeri Birimlerde Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 50.

Geniş anlamda ÖVD, ustabaşına, amirlere yardımcı olan gönüllü davranışları içermektedir. Organizasyona yeni katılan çalışanlara yardımcı olma, diğerlerinin haklarına saygı gösterme, çalışırken ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli katılma, diğerlerinin dikkate almadığı sorumlulukları alma ve temel işlerle ilgili sorunlarda diğer işgörenlere gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir¹⁸.

Organizasyonlarda, fonksiyonel birimler arasındaki işbirliğine yönelik davranışlar artarak önem kazanmaktadır. Bunun içinde yukarıdaki tanımlamalarda farklı boyutları vurgulanmaya çalışılan “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramı da kurumlar açısından dikkate alınması gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel rol tanımlarının ötesindeki davranışları kapsayan bu kavram, herhangi bir cezalandırma ya da zorlama olmaksızın çalışanların sergilediği davranışları betimlemektedir. Örgütün başarısını ve etkinliğini destekleyen ÖVD, farklı açılardan irdelenmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

2.1.1. Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Yoğun rekabet koşullarının yaşandığı günümüzde örgütsel başarıya ulaşmak ile iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık ve sadakatleri yakından ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren iş görenler, çalıştıkları örgüt için yüksek performans sağlayarak nitelikli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunacaklardır¹⁹.

Hızlı değişim yaşandığı bu devirde; bu sürece ayak uydurabilmek için örgütlerin iş görenlerle olan mevcut ilişkilerini, iş görenleri örgütte tutacak şekilde yeniden yapılandırması gerekmektedir. Örgüt - iş gören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle iş görenlerin yaptıkları işten ve çalıştıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, artık örgütler tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık

¹⁸ Nathan Benneth, Ronald Kidwell, Kevin W. Mossholder, “Cohesiveness And OCB: A Multilevel Analysis Work Groups And Individuals”, **Journal Of Management**, vol. 23, s. 6 (1997): 777.

¹⁹ Uygur Akyay, “Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı: Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması” (Doktora Tezi , Hacettepe Üniversitesi, 2004), 6.

ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir²⁰.

Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımlara bakacak olursak; Rafaeli ve Suttan (1987) tarafından örgütsel bağlılık, bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç olarak belirtilmektedir²¹.

Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmış olup, örgütsel bağlılık literatüründe belki de en fazla kabul gören tanımlama ise; “bireylerin örgütle özdeşleşmesi ve de örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf etmeleri” şeklindedir²². Örgütsel bağlılığın pasif bir itaatten daha fazlasını ifade ettiğini öne sürmektedir. Bu yazarlara göre örgüt ile birey arasındaki bağ aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili bir takım fedakarlıklar yapmaya razıdırlar²³.

Buradan hareketle örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek faydalı olacaktır. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen davranış türünün alt boyutlarından biridir. Örgütsel vatandaşlık kavramı, çalışanların yapması için zorlanmadığı ya da yaptığı için ödüllendirilmediği, gönüllü davranışları içermektedir. Yapılan araştırmalarda bu iki boyut arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

School (1981), vatandaşlık davranışlarını örgüte bağlılığın sonucu olarak gören bir model önermiştir. Bu modele göre, çalışanın beklentilerinin karşılanmadığı durumlarda bile, bu bağlılık onun örgüt içi faaliyetlerini sürdürmesine neden olur. Wiener ise bağlılık tavrının örgütün çıkarlarını bireyin zararına da olsa arttıracak, bireyi ödüllendirmeyecek davranışlara yol açtığını belirtmiştir. Wiener’in bağlılık sonucu meydana geliyor diye ifade ettiği bu davranışlar, sıklıkla vatandaşlık davranışlarını betimlemek ve iki yapının arasındaki güçlü teorik bağa işaret etmek için kullanılmıştır²⁴.

²⁰ Güner Çöl, “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 6, s. 2 (2004): 1.

²¹ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, c. 15, s. 1 (2000): 13.

²² Stephen Swailes, “Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance”, **Personel Rewiev**, vol. 33, s. 2 (2004):187-189.

²³ Çöl, **age**, 2.

²⁴ Çetin, **age**, 57-58.

Organ ise, örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının kavramsal olarak birbirlerinden farklı olduğunu belirtmiştir. Örgüte bağlılığın temelde örgüte psikososyal bir bağlılık olduğunu, vatandaşlık davranışlarının ise davranışsal alandaki faaliyetleri nitelediğini belirtmiştir. Örgüte bağlılığın geçici olarak vatandaşlık davranışlarının önünde de olsa, bu geçici ilişkilerin ettirgen olarak yorumlanmaması gerektiği konusunda özellikle uyarmıştır. Örgüte bağlılığın, vatandaşlık davranışlarına katkı sağlayabileceğini; fakat diğer değişkenlerin de bu açıdan ipucu verici olabileceğini vurgulamıştır²⁵.

Allen ve Meyer tarafından ise, örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu bulunmuştur. Bu boyutlarda duygusal bağlılık, iş görenin örgütün hedeflerine ve değerlerine olan güçlü inancı; devamlı bağlılık, aktiviteye devam etmemeye ilişkin ücretlerin farkına varmasına bağlı olan durumu; değer bağlılığı ise, yapılacak doğru ve ahlaklı olan şeyin yalnızca bu olduğuna dair oluşan inançla gerçekleşen davranışları anlatmaktadır.

Meyer ve Allen (1986) yaptığı araştırmalarda, ekstra rol davranışları ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur; fakat devam etme isteği ya da duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Meyer ve Schoorman (1992) ise, özgeciliğin ve örgüte özel vatandaşlık davranışlarının değer bağlılığı ile pozitif korelasyon gösterdiğini bulunmuştur. Bu davranışlar ile devam etme isteği arasında ise önemli bir ilişki çıkmamıştır. Shore ve Wayne (1993) ise, örgütsel vatandaşlık davranışının duygusal bağlılık ile pozitif; devam etme isteği ile negatif korelasyon içinde olduğunu bulmuştur²⁶.

Söz konusu araştırmalarda farklı sonuçlar çıkmakta ve net bir ilişki ortaya konulamamakla beraber; tüm bunlardan hareketle işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yüksek olmasının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini kolaylaştırdığı söylenebilir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teori ve Araştırmalar

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını açıklayabilmek için bir çok araştırma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. İlk kez 1980’lerde Organ tarafından örgütsel vatandaşlık ifadesi kullanılmış olsada, ilk 1930’larda Barnard tarafından ele alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamak ve açıklamak için Barnard’ın ortak sisteme

²⁵ Çetin, age, 57.

²⁶ age, 63-64.

katkı sağlama, Blau'nun sosyal alışveriş, Adams'ın eşitlik algısı boyutuyla geliştirdiği teorilere ek olarak, Katz ve Kahn'ın araştırmaları ve son olarak Dennis Organ'ın çalışmaları katkı sağlamıştır.

2.2.1. Blau ve Sosyal Alışveriş Teorisi

Sosyal alışveriş teorisi 1964 yılında Blau tarafından mübadele kavramından yola çıkılarak ortaya atılmış bir teori olup, ekonomik mübadeleden farklıdır²⁷. Blau'ya göre sosyal değişim gelecekteki ilişkileri açıklar. Ekonomik değişimler gibi sosyal değişimde, geleceğe yönelik bazı kazanımlar konusunda beklentiler yaratır. Fakat, sosyal değişimin hesaplanabilir bir temeli yoktur. Ekonomik değişimler sözleşmeler üzerinde taban bulurken, sosyal değişim bireylerin uzun dönemli yükümlülüklerini doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer kişilere güvenmesinden kaynaklanır. Bu güven, sosyal değişimin korunması için gereklidir. Özellikle kısa dönemli bazı geçici sapmalar bireyin gelişimine engel olabilir. Bunun dışında sosyal değişimde uzun dönemli güven beklentisi ekonomik değişimdeki adalet beklentisinin tam tersidir. Güven örgütsel vatandaşlık davranışını açıklar ve prosedürel adalet ile vatandaşlık arasındaki ilişkileri ortaya koyar²⁸.

Konovsky ve Pugh'a göre, sosyal alışveriş bireylerin karşısındaki kişinin değiş tokuş yükümlülüklerini adil şekilde karşılayacağına dair güvenlerine bağlıdır. Güven bir sosyal değişim ilişkisinin oluşmasında ve devamında en önemli unsurdur. Konovsky ve Pugh, güvenin sosyal bir alışverişi ortaya koyduğunu ve güven ile oluşan bu sosyal alışverişin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sebepten ötürü güvenin yöntemlerdeki adeletlilik ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yapılandıracağını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağını öne sürmüşlerdir. Yaptıkları araştırmalarda iki değişken arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır²⁹.

Sosyal değişim teorisi belirlenmiş iş tanımlarının dışında mevcuttur ve çalışanlar tarafından yerine getirilen zorunlu olmayan “planlanmamış” davranışları içerir. Bu tür davranışların yerine getirilme istekliliği, çalışanların işbirlikçi sisteme katılma, yeteneği

²⁷ Zahide Ünal, “Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık” (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 18.

²⁸ Füsün Çınar, “Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 12-13.

²⁹ Kamer, *age*, 5-6.

ve fırsatlarından bağımsızdır. Bazı durumlarda bir kişi spesifik bir iş problemi veya durumuna yönelik karşılık verme yeteneği ve fırsatına sahip olamayabilir. Bu nedenle bireyler işbirliği çabalarına katılmada bir “isteklilik” duyarlar. Çünkü, örgütsel vatandaşlık davranışı bir çalışanın kontrolü altındadır. Böylece sosyal değişim şartlarında bulunan çalışanlar daha yüksek bir örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedirler ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına başvurusu sosyal değişim kapsamında açıklanabilir. Burada söz konusu olan çalışanların tanımlanan iş gereksinmelerinin ötesine giderek biçimsel olarak kendilerinden beklenmeyen işleri kendiliğinden yerine getirmeleridir. Çalışanların vatandaşlık davranışı tipik olarak fazladan rol faaliyetleri şeklinde ifade edilir. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda organizasyon tarafından belirlenen iş gereksinimlerindeki sorumlulukları da içermektedir³⁰.

Organ, yöneticilerin hakkaniyetle hareket etmesinin çalışanların vatandaşlık davranışı göstermesine yol açacağını, çünkü yöneticiler ve çalışanlar arasında sosyal anlamda bir değiş tokuş yaşandığını öne sürmüştür. Yöneticiler çalışanlarına hakkaniyetle davrandıklarında, sosyal alışveriş ilkesine göre çalışanlar karşılık vereceklerdir. Organ’a göre karşılık olarak yapabilecekleri tek şey örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilme derecesi örgütün uygulamalarının çalışan tarafından bilişsel açıdan adil değerlendirilmesine bağlıdır. Adaletsizlik algılayan çalışanlar iş performanslarını azaltamayacaklarından veya işten ayrılmayı göze alamayacaklarından örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgemeyi, durumu dengelemenin bir yolu olarak görebilmektedirler³¹.

Sonuç olarak, çalışanların organizasyonda var olan adalete ilişkin biçimsel algılarının ve organizasyon içerisindeki hak dağıtımını içeren örgütsel vatandaşlık davranışı yapısının sosyal değişimleri kapsadığı ortaya konulmuştur. Bu özellikler günümüzde hızla değişen iş çevresindeki iş ilişkilerinin temel karakterinin de değiştiğinin bir göstergesidir. Downsizing, outsourcing, işten çıkarmalar ve geçici çalışanlar günümüzdeki daimi konulardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının çıktıları organizasyonel ve kişisel etkinliğe dayalıdır ve bu araştırmalar uzmanlık rollerinin fonksiyonel ve organizasyonel sınırlarla ilgili olduğunu açıklamışlardır³².

³⁰ Çınar, **age**, 13-14.

³¹ Kamer, **age**, 5-6.

³² Çınar, **age**, 14.

2.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar iş ilişkilerinde eşit bir muamele görmek arzusundadırlar ve bu arzu motivasyonu etkilemektedir. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlıdır. Adams'a göre, kişi, kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır³³.

Adams çalışanlar tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerine odaklanmıştır. Organizasyonel adaletle ilişkin günümüzde dahi yapılan araştırmalarda üç boyutun olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar dağıtıcı adalet, prosedürel adalet ve interaktif adalettir ve bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik teorisinin temel varsayımdır. Bireyler kendi konumlarını ortaya koydukları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer bireylerin konumlarıyla karşılaştırmaktadırlar. Çalışanların elde ettiği çıktılarla, girdileri arasında dengesizlik varsa; veya girdi-çıkıtı oranı, kendisi gibi aynı işi gören diğer çalışanların girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırıldığında eğer eşitlik yoksa, adaletsizlik doğmaktadır ve bu durum tamamıyla bireyin algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer adaletsizlik algılanıyorsa çalışan adaleti oluşturmaya gidecektir ve eğer eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu genellikle performansını düşürerek yapacaktır³⁴.

Eşitlik teorisindeki temel varsayıma göre; birey için eşit olmayan bir durum söz konusu olduğunda birey, bu durumda eşit olduğuna dair bir algıya varmasına yardımcı olan bir şeye doğru güdülenecek ya da hareket edecektir. Eşitlik söz konusu olduğunda da birey tatmin olacaktır ve tatmin olduktan sonra bireyin organizasyona yönelik yıkıcı faaliyetler içerisinde olmayacağı bu teorinin varsayımı içerisinde yer almaktadır. Eşitlik teorisinin merkezinde algılanan adalet vardır. İşgörenler adil olmayan bir durum söz konusu olduğuna inandıklarında, azalan bir destek ya da beklenen ilave ödüllerin

³³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2001), 524.

³⁴ Çınar, **age**, 15.

eşitsizliği doğuracağına yönelik algıları eşitlik teorisinin temel varsayımlarıdır³⁵. Algılanan adalet ile belirtilmek istenen ödüller ve katkıların subjektif bir değer taşımasıdır. Bir çalışanın eşit algıladığını, bir başka çalışan adil bulmayabilir. Aksine, birisinin de adil bulmadığını diğer çalışan eşit olarak algılayabilir. Eşitlik teorisinin varlığı da bu konudaki belirsizlik ve izafiyettir³⁶.

2.2.3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Esas itibarıyla bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi “vekalet veren” diğeri de “vekil”dir. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekalet ilişkisi söz konusu olur. Bu yaklaşıma göre vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekalet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Böylece ikisi arasında bir “bilgi asimetresi” kurulacaktır³⁷.

Pek çok işletme, çalışan davranışlarını değerlendirerek ekonomik ödüllendirme yöntemine başvurmaktadır. Bireylerin performanslarının ölçülmesi sonucu verilen ek performansa dayalı ücret, davranışsal izleme ya da çıktı kontrolüne dayansa da bu ücret planlarının amacı iş görenleri casaretlendirerek kişisel performanslarını ya da biçimsel rol çabalarını maksimize etmektir. Kişisel performansın ödüllendirilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının temel kavramları arasındaki bu farklılık vekalet veren ve vekilin ilgilerinin farklı olduğunun kabul edilmesinin sonuçlarındandır. Bu farklılık genelde bir fırsat olarak görülmektedir ve vekalet teorisinin etkisini açıklamaktadır. Vekalet teorisi, yöneticilerin organizasyonel performansı arttırmayı arzuladıkları bir

³⁵ Çınar, age, 16.

³⁶ Ummuhan Erdem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 29.

³⁷ Koçel, age, 289-290.

yapıdır. Vekalet teorisine göre, performansa dayalı ücret işgörenlerin kendi çıkarlarını ve davranışlarını kontrol etmelerinin yanında biçimsel rol performansına dayalı çabalarında da bir motivasyon aracıdır. Bununla beraber potansiyel performansa dayalı ücretlendirmede fazladan rol davranışına yönelik olarak verilen parasal ödülleri almak çalışanların cesaretini kırabilir. Davranış sadece mevcut kaynakları içerdiği ve daha çok biçimsel ve maliyetli kontrol mekanizması ihtiyacını azalttığı için örgütsel vatandaşlık davranışı arzulanabilir bir bakış açısidir ve bu nedenle değer bazlı kontrol sistemi örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan maliyetini açıklayamamaktadır. Çalışanların birbirine yardımcı olma isteği örgütsel vatandaşlık davranışının ilgilendiği konuların uzantısıdır. Vekalet teorisini içeren varsayımlar güçlü bir performansa dayalı ücret sistemini gerektirmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların biçimsel rol davranışlarına odaklanmalarına neden olmakta ve ekonomik ödüllendirmenin olmadığı örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınmalarına yol açmaktadır³⁸.

2.2.4. Barnard’ın Yapmış Olduğu Çalışmalar

Chester Barnard 1939 yılında “Yönetim Fonksiyonları” adlı kitabında “İşbirlikçi Çabaların Birlikteliği” olarak tanımladığı organizasyonel analizlerinde bu çabalara katılımda bireylerin gönüllü olmasının önemini teorik ve pratik çalışmalarında vurgulamıştır. Barnard bu gönüllülüğü çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak tanımlamıştır. Bunun da ötesinde Barnard, gönüllülüğün etkinlik, yetenek ya da kişisel katılımdan farklı bir durum olduğuna da dikkati çekmiştir³⁹.

Barnard’a göre “toplu işbirliği çabaları” olarak tanımladığı örgütü meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları hizmetler, etkiler ve davranışlardır. Burada gönüllülük ifadesi ile anlatılmak istenen bireyin işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Bu eğilim, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Gönüllülüğe bağlı oluşan biçimsel olmayan organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. Kişilerin gönüllülük düzeylerinin yüksek olması biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini

³⁸ Çınar, **age**, 18.

³⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 326.

arttırmaktadır⁴⁰. Barnard, eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, kişisel farklılıklar, inanç, milliyet vb. konularda kişilerin uyumlu olmalarının işbirliğine yönelik çabalarını arttıracığını belirterek bu durum için ilişkiye dayalı çekicilik kavramını kullanmıştır⁴¹.

2.2.5. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Katz ve Kahn'ın ilk olarak 1966 yılında yayımlanan "The Social Psychology of Organization" isimli kitapları, açık sistem modeline dayanarak organizasyonların ayrıntılı bir davranışsal analizini yapan ve bu yönüyle çok ün yapmış eserdir⁴². Organizasyonlardaki açık sistem üzerine çalışan Katz ve Kahn, organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmişlerdir. Katz, herhangi bir organizasyonel sisteme genel etkisi açısından üç temel işgören davranışı tanımlamıştır. Bu davranış modelleri şunları içermektedir⁴³:

1. Bireyler sisteme girmeli ve orada kalmaya ikna edilmelidir.
2. Bireyler kendilerine verilen rol dağılımını yerine getirmek durumundadırlar.
3. Rol spesifikasyonunun ötesinde, organizasyonel amaçların yerine getirilmesinde yenilikçi ve zorlamaya dayalı olmadan yerine getirilen faaliyetler söz konusu olmalıdır.

Katz ve Kahn tanımladıkları üç davranış modelinin farklı motivasyon şekillerinden oluştuğunu belirtmektedir. Bireylere bilimsel sistemdeki üyeliklerine dayanarak verilen sistem ödülleri, onların kendilerini iyileştirmelerine ve organizasyona bağlılık duymalarına yardımcı olur, fakat örgütteki sergiledikleri performanslarında asgari standartların üzerine çıkmalarına neden olmaz. Liyakate dayalı, bireysel teşvik ödülleri örgüt performanslarında asgari standartın üzerine çıkmalarını sağlayabilir, ancak fazladan rol davranışının gösterilmesi yönünde destekleyici olmaz. İş tanımlarına ilişkin olarak verilen içsel ödüller ise sürekli yüksek kaliteli çıktı oluşmasını sağlayabilir, ancak bu ne kişilerin örgüte bağlılığını ne de çalışanların birbirlerini destekleyici davranışlarını teşvik eder. Katz ve Kahn, sistem ödülleri bireyleri, kurum içi rol performanslarını arttırmaları yönünde güdüleyemediğini söylemişler, fakat bu ödülleri üyeler arasındaki işbirliğine yönelik ilişkilerin derecesini arttırabileceği ihtimalini kabul etmişlerdir.

⁴⁰ Ünal, **age**, 20.

⁴¹ İşbaşı, **age**, 8.

⁴² Dennis Organ, **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, (Lexington: Lexington Books, 1988), 21.

⁴³ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 326-327.

Bunun oluşması için, bireylerin sistem ödülllerinin dağıtımını adil olarak algılamaları ve dağıtımın kişiler veya gruplar arasında kısıtlayıcı farklılıklar yaratmaması gerekir. Katz ve Kahn, bireysel farklılıkların yalnızca bireylerin gelirleri bazında düşünüldüğünü; vatandaşlık kavramının bu noktada ele alınmadığını söylemektedirler. Onların “vatandaşlık duyarlılığı” olarak isimlendirdikleri, sistem ödülllerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemektedir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın yalnızca kanunlara uymanın ötesinde ülkesine yaptığı katkıya benzer şekilde, organizasyonlarda da bireyin sözleşmeye dayalı yükümlülüklerini harfi harfine yerine getirmenin ötesinde sağlayabilecekleri katkıyı ifade etmektedir. Fakat kişinin bir vatandaş gibi davranabilmesi, kendisine vatandaş gibi davranıldığını hissetmesi ile mümkündür⁴⁴.

Organizasyonun etkinliğini geliştiren fazladan rol davranışlarını tanımlayan Katz ve Kahn’a göre bu kavram “organizasyonun sosyal akışını kolaylaştıran herhangi davranışları içermektedir ve bilinen görev performansı ile doğrudan ilgili değildir.” İlk defa Katz ve Kahn bu fazladan rol davranışlarını tanımlamak için “Vatandaşlık” terimini ortaya koymuşlardır⁴⁵.

2.2.6. Dennis Organ’ın Çalışması

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine yapılan çalışmaların çıkış noktası, Dennis Organ’ın 1977 yılında “tatmin performansı sağlar” konusundaki geleneksel bakış açısı için ortaya attığı teori ile başlamıştır. Organ ÖVD ile ilgili olarak beş unsur belirlemiştir.

Organ yaptığı çalışmalar sonucunda ÖVD ve iş tatmini ilişkisini kuran çalışmaların iki farklı türde yapılabildiğini öne sürmüştür. Bunlardan ilki kişiliğin ÖVD’yi olumlu iş tecrübesi ve iyi iş görenleri desteklemek için kullanılması, ikincisi de iş tatmininin çalışanların doğal davranışları sonucu ortaya çıkmasıdır. Diğer taraftan Organ’ın çalışmalarında sıklıkla kullandığı unsurlar algılanan adalet, etkin katılım ile lider desteğidir ve bu unsurların ÖVD’nin önemli boyutlarıyla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur⁴⁶.

⁴⁴ İşbaşı, age, 11-12.

⁴⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, age, 327.

⁴⁶ age, 328-329.

Organ aynı zamanda 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol davranışları ve fazladan rol davranışları üzerine yoğunlaşmıştır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Temelleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Bu davranışlar; örgütsel spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilir⁴⁷.

2.3.1. Örgütsel Spontanlık

Kişinin özgür iradesini ve gönüllülüğünü ifade eden spontanlık, rol tanımlarında yer almayan, ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışları ifade eder. İş arkadaşlarına yardımcı olmak, kurumu korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve etrafına iyi niyetle yaklaşmak bu tür davranışlar arasında sayılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate alınmazken, spontan davranışların alınabilmesi ve vatandaşlık davranışları aktif ve pasif davranışları içerirken spontanlığın sadece aktif davranışları içermesidir. Vatandaşlık davranışları şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da içerirken, spontanlıkta ise bireyin mutlaka aktif bir harekette bulunması gereklidir⁴⁸.

2.3.2. Psikolojik Kontratlar

Bireylerin karşılarındaki kişilerle ilişkilerinin şartları hakkında ilişkilerinin ilk aşamalarından itibaren sahip oldukları, tamamıyla öznel olan düşünceleri Robinson tarafından “psikolojik kontrat” olarak tanımlanmıştır⁴⁹. Çalışma yaşamı içerisinde düşünüldüğünde de; örgütler ile çalışanlar arasında işin hangi şartlarda nasıl yapılacağına dair görev ve sorumlulukları açık olarak tanımlanılan hakları, kazançları kapsayan yazılı “iş sözleşmesi”nin yanında böyle bir psikolojik kontrat söz konusudur. Bu kontrat ise yine benzer şekilde bu sefer kişinin örgütle ilgili algı ve düşüncelerini kapsamaktadır.

⁴⁷ Ünal, age, 11.

⁴⁸ Kamer, age, 8-9.

⁴⁹ age, 9.

“Psikolojik anlaşma” olarak tanımlanan ve somut olarak var olmayan bu anlaşma, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik anlaşmaya” ektir. Bu yazılı olmayan anlaşma ile, çalışanlar örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, hakların verilmesi ve beklentilerin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler⁵⁰.

Organ’a göre kontrat’ın karşılandığına dair algılama çalışanın örgüte yönelik vatandaşlık davranışı geliştirmesine neden olacaktır. Kontrat hakkında olumlu bir inanca sahip olmak örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkartacakken, örgütün kontrata uymadığı yönündeki bir inanç da vatandaşlık davranışları gösterme çabasının azalmasına neden olacaktır⁵¹. Dolayısıyla eğer örgüt sadece, ekonomik anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse; çalışanlar, işyerine olan bağılılıklarını ve ilgilerini yitirmeye bařlarlar⁵².

2.3.3. Rol Davranışları

Çalışanların kişisel özellikleri ile beraber örgüte karşı sahip oldukları algıları onların iş tanımlarını algılamalarını da etkilemektedir. Dolayısıyla da aynı iş tanımı altında çalışan farklı çalışanların örgüt içerisindeki fonksiyonları yerine getirirken gösterdikleri davranışlarlar olarak tanımlanan rol davranışları da, birbirlerinden farklılık göstermektedir.

Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi, rol davranışı olarak düşünebilir ve böylece gerekenin üzerinde bir davranış göstermiş olur⁵³.

2.3.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)

Brief ve Motowidlo (1986) bireyin rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneltildiği birey, grup ya da örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlarına sosyal temelli örgütsel davranış ismini

⁵⁰ Mahmut Oktay, **İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**, (İstanbul: Der Yayınları, 1996), 279.

⁵¹ Kamer, **age**, 9.

⁵² Oktay, **age**, 279.

⁵³ İşbaşı, **age**, 34.

vermişlerdir⁵⁴. Sosyal temelli örgütsel davranış ya da başka bir deyişle prososyal örgütsel davranışlar rol gereklerini karşılayan yani “tanımlanmış rol davranışı” ve rol gereklerini aşan yani “fazladan rol davranışı” şeklinde geniş bir kapsama sahiptir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise bu prososyal örgütsel davranış biçimleri içerisinde fazladan rol davranışı kapsamında yer almaktadır.

Prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla iş birliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma vb. prososyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmırlar. Ancak, her zaman etkinliği arttırıcı nitelik taşımayabilirler. Örneğin kişilerin birbirlerine yaptıkları kişisel yardımlar organizasyonun maliyetini arttırarak etkinliğin azalmasına neden olursa, bu ve buna benzer davranışlar örgüte zarar vereceğinden dolayı işlevselliğinden de söz etmek mümkün değildir⁵⁵.

Brief ve Motowidlo’nun “Prososyal Örgütsel Davranışlar” başlıklı makalelerinde belirttikleri prososyal davranış tipleri şunlardır:

- İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak.
- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat organizasyona zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak.
- Müşterilere, organizasyona zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak.
- Müşterilerin, organizasyonun ürün veya hizmetiyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak.
- Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek.
- Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.
- Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek.

⁵⁴ Kamer, age, 10.

⁵⁵ Ünal, age, 13.

- İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek.
- Ek görevler için gönüllü olmak.
- Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak.
- Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak.

Brief ve Motowidlo'nun belirledikleri prososyal davranış şekilleri incelendiğinde, bu davranışlardan bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzerlik gösterdiği açıkça farkedilebilmektedir. Onlara göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyona yönelik prososyal davranışla ilişkilidir. Ancak, bu iki kavram arasındaki ayrımı belirtmek gerektiğinde, prososyal davranışın, örgütsel çevrede bir veya birden çok kişinin çıkarını sağlamak amacıyla sergilenen davranışları içine alan ve bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışından daha kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilmektedir⁵⁶.

Organ'a (1991) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile sosyal temelli örgütsel davranışlar arasındaki en belirli fark, sosyal temelli örgütsel davranışın rol davranışlarını da kapsamaması ve bazen ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını gözeterek örgüte zararlı uygulamalara sebep olabilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise rol davranışlarını kapsamayıp her zaman örgüt yararına olan davranışlardır⁵⁷.

2.3.4.1. Biçimsel Rol Davranışı

Biçimsel rol davranışı, biçimsel organizasyonlardaki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır⁵⁸. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen gereksinimlerdir⁵⁹.

Biçimsel rol davranışı, yönetim tarafından kabul edilen davranışlardır. Dolayısıyla bu davranış türü olması gereken ve çalışanlardan yapılması beklenen davranışlardır. Çalışanlar beklenen davranışlar sergilenmediği zaman örgütün verdiği ödülleri alamayarak cezalandırıldıkları için, bu davranış türü örgütün biçimsel ödül sistemi ile birebir ilişkili olup, örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır.

⁵⁶ İşbaşı, **age**, 17-20.

⁵⁷ Kamer, **age**, 10.

⁵⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 332.

⁵⁹ Loğa, **age**, 51.

Çalışanlar için gerektirdiği davranışlarda bulunmazlarsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri de almaları mümkün olamayacaktır⁶⁰. Belki de işlerini kaybedebileceklerdir. Ancak bir organizasyonda biçimsel rol davranışlarının mevcut olmaması halinde de çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar söz konusu olabilecektir⁶¹.

2.3.4.2. Fazladan Rol Davranışı

Katz ve Kahn (1976-1978) fazladan rol davranışını biçimsel rol tanımına uygun ya da biçimsel rol gereklerinin ötesinde ya da üzerindeki faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Bu teoriye göre, fazladan rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak meydana gelmektedir⁶².

Fazladan rol davranışı, organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakılmaksızın; çalışanların gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu davranış, çalışanların içten gelerek yaptıkları davranışlardır⁶³. Fazladan rol davranışları organizasyonel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir.

Fazladan rol davranışına örnek olarak, organizasyona yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir. Bu nedenle bu davranışlar “görev üstlenme” olarak adlandırılabilir. Görev üstlenme, organizasyonel değişimin etkisinin çalışanların işlerinde, işin bir bölümünde ya da organizasyonlarda işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabaları içermektedir. Benzer şekilde fazladan rolün diğer bir formu da kendiliğinden oluşan (biçimsel olmayan) davranışlardır. Fazladan rol davranışının bu formu kendiliğinden oluşan değişim odaklılık ve amaçlılık olarak da değerlendirilmektedir. Fazladan rol davranışı olumlu ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermektedir. Bu nedenle fazladan rol davranışları, rol tanımlarının geliştirilmesi değildir; biçimsel ödül sistemi tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır. Fazladan rol davranışları iş yerinde sosyalizasyon, yenilik ve

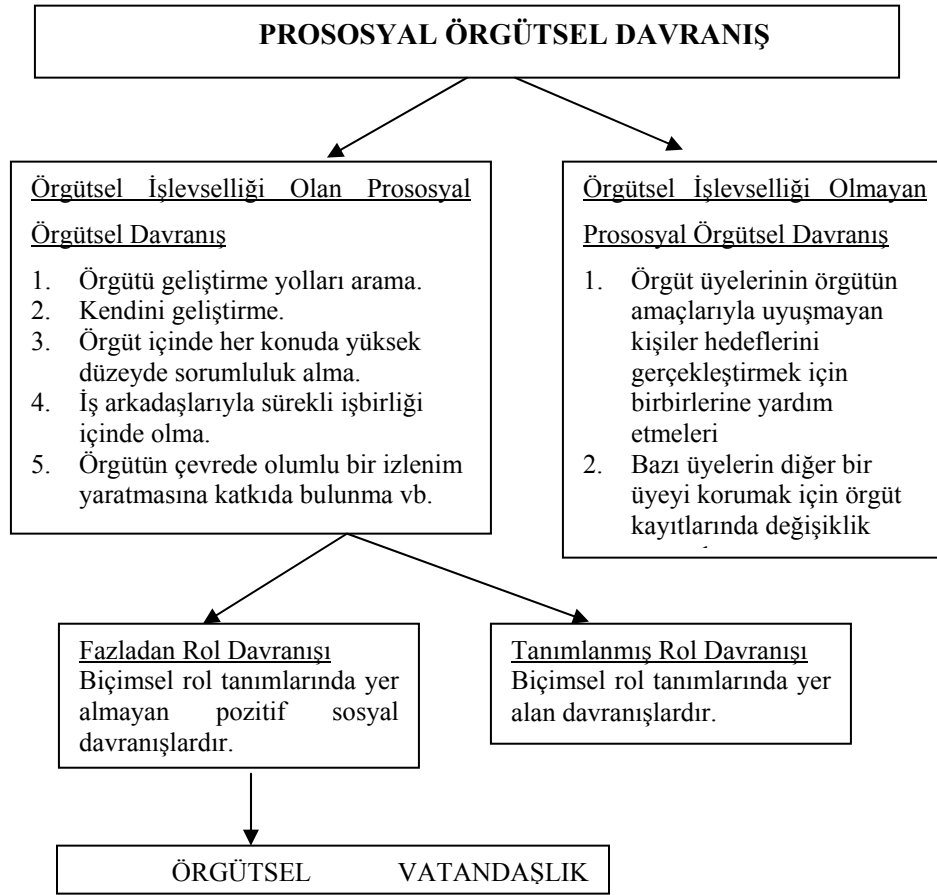
⁶⁰ Çetin, **age**, 3.

⁶¹ Loğa, **age**, 51.

⁶² Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 333.

⁶³ Çetin, **age**, 4.

değişim getirmektedir ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir⁶⁴. Prosoyal örgütsel davranışları aşağıdaki şekilde inceleyebiliriz.



Şekil 1: Prosoyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Janset Özen İşbaşı, "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, AKDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 5.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk çalışmalar 1983 yılında yayımlanmıştır (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983). Daha sonraki yıllarda yapılan bazı araştırmaların (Podsakoff, Williams, 1986; Graham, 1986, Puffer, 1987) Organ'ın

⁶⁴ Loğa, age, 52.

1988 yılında yayımladığı “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome“ adlı eserine kaynaklık ettiği görülmektedir⁶⁵.

Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlığı oluşturan niteliklerin sınıflandırılması için, yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan doğruya isteyemedikleri ya da sadece bir dereceye kadar isteyebildikleri türden kimi çalışan davranışlarını içeren bir liste hazırlamışlardır. Bu çalışma sonucunda oluşturdıkları ilk sınıflama sadece diğergamlık (altruism) ve genel uyum boyutlarını içermektedir. Sonrasında genel uyum boyutunun adı “vicdanlılık” olarak değiştirilmiştir. Graham’ın örgütsel erdemine (civic virtue), Organ’ın nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) boyutlarını eklemesiyle kavramın son sınıflaması kabul edilen beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır⁶⁶.

2.4.1. Özgecilik (Diğergamlık, diğerlerini düşünme, altruism)

Özgecilik, çalışanların organizasyonla ilgili görevlerde veya problemlerde organizasyonun diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir⁶⁷. Padsokoff tarafından ise bir sorun oluştuğunda, işgörenlerin; uzman kişilere (ustabaşılara) yardımcı olmayı amaçladığı ve bu durum işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağladığı davranışlar olarak tanımlanmaktadır⁶⁸. Bu tür davranışların en karakteristik yanını “yardımseverlik” oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır⁶⁹. Bununla beraber Goerge ve Brief (1992) diğergamlığın, örgütsel spontanlığın diğerlerine yardım etme davranışından farklı olduğunu; çünkü güdüsel bir davranış dizisi içerdiğini belirtmişlerdir. Organ (1990b) bu boyut kapsamında yeni bir çalışana araç-gereçleri nasıl kullanacağını öğretme, bir iş arkadaşının iş yükünü azaltmasına yardım etme, iş arkadaşının ihtiyacı olan ya da kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama gibi iş problemleriyle ilgili olarak diğer bir çalışana yardımcı olmayı amaçlayan gönüllü hareketleri ele almıştır⁷⁰.

Diğerlerini düşünme bir iş görenin diğer bir iş görene olağan dışı şartlar altında onun işini tamamlayabilmesi için yardımcı olmasını da içermektedir. Ayrıca iş görenin, diğer bir iş görenin rahatsız olması nedeniyle işe gelmemesinden dolayı onun işini

⁶⁵ İşbaşı, **age**, 25.

⁶⁶ Kamer, **age**, 10.

⁶⁷ Organ, **age**, 8.

⁶⁸ Çetin, **age**, 20.

⁶⁹ İşbaşı, **age**, 25.

⁷⁰ Kamer, **age**, 11.

üstlenebilmesidir⁷¹. Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklidir ve özgecilik davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara, tedarikçi ve benzerlerine yönelik de olabilmektedir. Yardım gerektiren konunun organizasyonla ilgili olması, o davranışın özgecilik boyutunda ifade edilebilmesinin başlıca kriteridir⁷².

2.4.2. Vicdanlılık (İleri görev bilinci)

Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olan vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir. İşe düzenli devam etme zorunluluğu, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğüdür. Ancak, iş yerlerinde devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin gerginlikleri dolayısıyla işine bir süre devam edememesi vb. durumlar, o çalışan için bunlar çok sık oluşmayan durumlar olduğu sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenen düzeyin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, Organ'ın tanımladığı vicdanlılık boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır.

Organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik politikaların tüm çalışanlara aynı düzeyde ve kusursuz biçimde uygulanması mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar kendilerini, biçimsel bir anlaşmaya bağlı olmayan, kapalı biçimde ifade edilen ve söylenmeden hissedilmesi ve uyulması beklenen, biçimsel olmayan kurallara uymayı kabul edebilir minimum bir düzeyde zorunlu hissedebilirler. Bu düzeyin üzerinde sergiledikleri tüm davranışlar ise vicdanlılık davranışı olarak nitelendirilmektedir⁷³.

Bu davranışın örgütsel vatandaşlık davranış biçimi olarak kabul edilmesinin nedeni, her çalışandan örgüt kural, düzenleme ve süreçlerine her zaman uygun hareket etmesi beklenirken aslında pek çoğunun bu şekilde davranmamasıdır. Vicdanlılık, kişiliğin temel kategorilerini tanımlamak amacıyla kullanılan ve kişilik oluşumu olarak organize

⁷¹ Sabuncuoğlu, Tüz, *age*, 335.

⁷² İşbaşı, *age*, 25-26.

⁷³ *age*, 26-27.

olma, güvenilir olma, başarmaya isteklilik ve koruyucu olma gibi bir takım özellikleri içeren boyuttur. Temelde, çalışanın genel itaatini yansıtsa bile bu tür davranış gösteren çalışan, hiç kimsenin itaati gözlemediği ya da denetlemediği durumda bile örgütsel kural, düzenleme ve süreçlere uygun hareket etme eğilimindedir⁷⁴.

Bu boyutta olması gerekenden daha fazlasını yapmaya, biçimsel rol davranışlarının ötesine geçilmeye ilişkin bir vurgu bulunmaktadır.

Vicdanlılık bir bütün olarak organizasyona faydalı olan, daha çok dolaylı davranışları içermektedir⁷⁵. Diğergamlık ile vicdanlılık arasındaki en belirgin fark, diğergamlıkta bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlar; vicdanlılıkta ise, belirli bir kişiye değil genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar. Diğer yandan vicdanlılık davranışı sergileyen kişilerin aynı zamanda diğergamlık davranışları sergilemeleri de beklenmemelidir. Çünkü organizasyon içinde diğergam davranışların ortaya çıkmasına neden olan durumlar, her zaman vicdanlılık davranışlarını da açığa çıkarmaz. Diğergamlık ve vicdanlılık davranışları kimi hedef alırsa alsın, yardım etme özüne dayandıkları için bir dereceye kadar örtüşmektedirler. Fakat, özel ve genel yararları bakımından soyut farklılıklar taşımaları nedeniyle iki ayrı boyutta ele alınmışlardır⁷⁶. Ayrıca vicdanlılıkla ilgili son çalışmalar vicdanlılığın iş performansı ile ilgili olduğunu da göstermektedir⁷⁷.

Vicdanlılık boyutunun tanımlandığı ilk çalışmada (Smith; Organ, Near 1983, s.657), “vicdanlılık” kavramı yerine kurallara koşulsuz bağlılığı ifade eden “genelleştirilmiş itaat” kavramı kullanılmıştır. Bu kavramın daha sonraki bazı çalışmalarda da (Bateman, Organ, 1983; Brief, Motowidlo, 1986) kullanılmış olması, araştırmacılar tarafından kabul gördüğünü göstermektedir. Ancak Organ (1998), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tanımladığı kitabında, itaat kelimesinin otoriteye köle gibi boyun eğmeyi akla getirdiğini belirtmiş ve bunun yerine içsel bir gücü ifade eden “vicdanlılık” kavramını kullanmayı tercih etmiştir. Organ’ın önerdiği kavram, “kişiyi kendi davranışlarıyla ilgili olarak bir yargıda bulunmaya yönelten, kendi ahlak değerleri

⁷⁴ Bingöl, **age**, 496.

⁷⁵ Loğa, **age**, 55.

⁷⁶ İşbaşı, **age**, 27.

⁷⁷ Loğa, **age**, 55.

üzerinde dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan ve ona doğruyu ve iyiyi yapma yükümlülüğü de yükleyen bir içsel gücü” anlatmaktadır⁷⁸.

2.4.3. Nezaket (Nezaket tabanlı bilgilendirme)

İlk kez Organ’ın (1988) dile getirdiği ve kitabında tanımladığı nezaket boyutu, organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir⁷⁹.

Bu tür davranışlar eyleme başlamadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan faaliyetlerdir ya da tehdit edici faaliyetlere karşı organizasyondaki diğer bireyleri uyarmaktır⁸⁰. Bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Nezakete dayalı, bilgilendirme daha çok gelecek odaklı davranışlardır ve herhangi bir problemin oluşumunu önlemeye çalışmak ya da problemin oluşumunu hafifletmek için tedbir almak bu davranışın kapsamı içerisinde⁸¹.

Yeni bir siparişin, yeni ve özel üretim düzenlemeleri gerektirebileceğini biçimsel olmayan şekilde ve gönüllü olarak üretimde çalışan kişilere bildiren satış temsilcisinin veya herhangi bir karar alırken bu karardan etkileneceğini düşündüğü kişilerin fikirlerini alan, örgüt içinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlamaya çalışan organizasyon üyesinin bu davranışları nezaket boyutuna örnektir. Özgecilik ve nazaket boyutları “yardımseverlik” temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırılması güç boyutlardır. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme ediminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgeciliğe kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Oysa nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektirmektedir⁸².

⁷⁸ İşbaşı, **age**, 27-28.

⁷⁹ **age**, 29.

⁸⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 336.

⁸¹ **age**.

⁸² İşbaşı, **age**, 29.

2.4.4. Sportmenlik (Gönüllülük, centilmenlik)

Sportmenlik, organizasyon üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanın çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan kişinin bu davranışları sportmenliğe örnektir.

Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirlerse yönetilsinler, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Örneğin, organizasyonun bina değişikliğine gitmesi durumunda bir grup çalışan, birkaç hafta süreyle klimasız ortamda çalışmak veya park yeri sıkıntısı nedeniyle arabalarını binanın çok uzağına park etmek zorunda kalabilirler. Veya yeni bir üretim tekniğinin denenmesi, departmanlarda personel değişikliklerine neden olabilir. Nedeni ne olursa olsun, ortaya çıkan olumsuz durum veya gerginliğin etkileri organizasyon içinde yayılarak artabilir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen kişiler de şikayet etme hatta direnç gösterme hakkını kendilerinde görebilirler. İşte bu haklılığa rağmen, organizasyon içinde ortaya çıkan sorunları büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, işteki durumunun olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerini vurgulamayı tercih eden ve kırılcı konuşmalardan uzak duran çalışanlar, örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler⁸³.

Bu davranış biçimi, işe ilişkin kaçınılmaz sorunları veya zorlukları şikayet etmeden kabul etme istekliliği olarak da tanımlanabilir. Eğer çalışanlar sürekli şikayet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanır, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse örgütsel mutluluğun ve olumlu bir iklimin yakalanması mümkün olmayacaktır⁸⁴.

Sportmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme becerisini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması nedeniyle organizasyonun etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır. Organizasyonlarda karşılaşılan olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına/ıdari kaynaklara başvurulmaktadır. Sportmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği organizasyonlarda ise bu kaynaklar yoğun

⁸³ İşbaşı, **age**, 28-29.

⁸⁴ Bingöl, **age**, 496.

bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. faaliyetlere aktarılır ve örgütsel etkinlik artar⁸⁵.

Sportmenlik, örgütün liderine ve örgüte bir bütün olarak bağlılığı içermektedir. Olumsuzluklara karşı olumlu olarak yaklaşmaktır. Organizasyonun itibarını ve hissedarlarını grup dışındaki kimselere karşı savunmayı kapsamaktadır ve daha ziyade önerilen miktar ile değerlendirilir. Çalışanların işletmenin ürününü korumada istekli olması, piyasalara iyi haberler vermek, yanlış anlaşılmalara düzeltmek sportmenliğe örnek olarak verilebilir. Sportmenlik ile performans arasındaki ilişkiyi destekleyen iki tartışma konusu ortaya atılmıştır. Bu duruma göre, çalışanlar işlerinde ne kadar çok gönüllü olursa, o kadar “sadık çalışanlar” olacaklardır ve işyerindeki değişimlere uyum sağlayacaklardır. Ayrıca çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece sportmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanların daha verimli olmasını sağlamasıdır. Diğer ikinci tartışma konusu ise, risklere rağmen sportmenliğin eksikliği halinde grubun bağlılığı azalacaktır ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Bağlılığın azalması ve olumsuz atmosfer çalışanların verimini de olumsuz yönde etkileyecektir⁸⁶.

2.4.5. Sivil Erdem (Organizasyonun gelişimine destek verme)

Örgütsel vatandaşlık boyutu olan sivil erdem, “örgütsel katılım” adıyla, Graham tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı klasik politika felsefesine dayanarak geliştirmiş ve “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılım” şeklinde ifade etmiştir. Ona göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorunsuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek ve düşüncelerini iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır.

Graham’ın sivil erdem açıklamasında yer alan “sorumlu” kelimesi, bu kavramın anahtar tanımlayıcısıdır. Çünkü çalışanların organizasyonun işleyişine aktif biçimde katılma ve

⁸⁵ İşbaşı, age, 29.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, age, 337.

fikirlerini açıkça ifade etme adına sergiledikleri disipline edilmemiş ve yapıcı olmayan “atakları”, vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutuna ters düşen davranışlardır ve bu tür davranışların sivil erdem boyutunda yer alması mümkün değildir.

Sivil erdem boyutunda yer alan davranışların sergilenmesi, çalışanların zaman ve enerjilerinden fedakarlık etmelerini gerektirmektedir. “Organizasyonun vatandaşı olma” bilinciyle sergilenen ve çalışanların organizasyonun politik yaşamında söz sahibi olmaları sonucunu doğuran bu davranışların pek çok yönetici tarafından desteklenmeyeceği açıktır. Yöneticiler tarafından desteklenmesi ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yüklediği için sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir⁸⁷.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında etkili olabilecek faktörler, kişisel ve çevresel/durumsal faktörler olmak üzere iki boyutta incelenebilir.

2.5.1. Kişisel Faktörler

Bağlılık, işe karşı tutumlar, ruh hali, kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, demografik değişkenler ve örgütsel adalet yapılan araştırmalar sonucu saptanmış, örgütsel vatandaşlık davranışına neden olan kişisel faktörlerdir.

2.5.1.1. Örgüte Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir⁸⁸.

O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık ile bağlılık arasındaki ilişki; bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet, tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlıdır. Birey eğer bağlılığı bu şekilde görüyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılığı daha yüksektir. Örgütsel bağlılık geliştirmiş bireylerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar

⁸⁷ İşbaşı, age, 30.

⁸⁸ Refik Balay, “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği” (Doktora Tezi, Ankara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 13.

arasında karşılıklı fayda kazanmak gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre daha çok vatandaşlık davranışları gösterme ihtimalleri yüksektir⁸⁹.

2.5.1.2. Kişilik Özellikleri

Kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup, boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında ise daha başarılı oldukları gözlenmiştir⁹⁰.

Smith, Organ ve Near'a göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındır. İçe dönük ve daha çok nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı başka kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmek için gerekli duygusallığa sahip olmadıkları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir⁹¹.

Kişilerin iç ve dış denetim odaklı olmaları da örgüt içindeki bağlılık düzeyini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Luthans ve diğerlerinin yaptıkları araştırma bulgularına göre, iç denetim odaklı bireyler örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı bireyler ise örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar. Böylece örgüte bağlılık duyarak kalan iç denetim odaklı bireyler, örgüte hiç ya da daha az bir bağlılık duyarak kalan dış denetim odaklı bireylere göre örgüt içinde daha faal olmaktadır⁹².

2.5.1.3. Ruhsal Durum

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, bireylerin diğergam davranışlarında artma olduğu saptanmıştır⁹³.

⁸⁹ Kamer, *age*, 14-15.

⁹⁰ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 4. bs. (İstanbul: Remzi Kitapevi, 2002), 185.

⁹¹ Kamer, *age*, 16-17.

⁹² Balay, *age*, 102.

⁹³ Kamer, *age*, 16.

Organ’a göre, iş süreçleri ve becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemliken, moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo’ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George’a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Ayrıca, sosyal farkındalığı da artarak prososyal davranış göstermede daha gönüllü olacaktır. Burada belirtilen çalışanların duygusal durumları Organ’a göre, kısa bir süreyi ve zamanla değişebilecek bir süreci kapsar. Bu durumlar kalıcı duygusal özelliklerinden farklıdır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermede daha belirleyicidir⁹⁴.

2.5.1.4. İşe Karşı Tutum ve İş Tatmini

İş tatmini ile çalışanın işe karşı tutumu arasında birebir bir ilişki bulunmaktadır. Kişinin işine karşı göstereceği tutum olumlu ve olumsuz olabilmektedir. İş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali olup, olumsuz durumda ise iş tatminsizliği oluşmaktadır.

Bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performans yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir⁹⁵. İş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren unsurlardan biri “karşılıklılık ilkesi”dir. Eğer bireyin tatmini çoğunlukla işinden kaynaklanıyorsa, işiyle ilgili sahip olduğu olumlu etkiyi çevresine yansıtmakta ve işyerini tüm çalışanlarıyla kendisini mutlu eden bir ortam olarak görerek, etrafındaki kişilere bu olumlu izlenimler doğrultusunda daha yardımsever davranmaya güdülenmektedir. Organ çalışanların iş tatmini yaşamaları durumunda karşılık vereceklerini ve bu karşılığın da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme yoluyla açığa çıkacağını öne sürmüştür. Moorman’ın yaptığı bir araştırmada

⁹⁴ İşbaşı, age, 21-23.

⁹⁵ Ünal, age, 25.

da örgüt içi algılanan adil ortamın iş tatminini arttırarak vatandaşlık davranışlarını ortaya çıkaracağını saptamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tatmininin mi ortaya çıkardığı ya da tersinin mi olduğu ya da karşılıklı mı birbirlerine neden oldukları tartışmaya açık olmakla beraber, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu gösteren birçok teorik ve deneysel destek bulunmaktadır⁹⁶.

2.5.1.5. İhtiyaçlar

Sosyal kabul ve başarıma arzusu bireyleri belirli şekilde hareket etmeye yönelten ve tamamıyla içsel baskıyla ortaya çıkan ihtiyaçlardır.

Araştırmalarda bir bireyden çok, çalışma grubu ya da örgüt gibi sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır. Başarma gereksinimi ise kişinin görevlerini mümkün olan en iyi ve en çabuk şekilde yapabilme ihtiyacını ifade eder. Başarma arzusu yüksek olan bireyler, görevlerindeki performanstan yüksek düzeyde tatmin olmakta ve gurur duymaktadırlar. Dolayısıyla bu bireylerin üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgüte yararı olan farklı görevleri de yerine getirecekleri yani vatandaşlık davranışı gösterecekleri söylenebilir⁹⁷.

2.5.1.6. Örgütsel Adalet

Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletten de söz edilebilir. Çalışanlar tarafından adalet kavramı sosyal karşılaştırmalarına, yöneticiler tarafından verilen vaadlerin gerçekleşip gerçekleşmediğine, geçmiş deneyimlerine ve genel beklentilerine göre şekillenmektedir.

Örgütsel adaletin iki şekli vardır.

1. İsteğe bağlı adalet
2. Prosedürdeki adalet

İsteğe bağlı adalet, işgörenin aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedürdeki adalet ise bu gelirleri saptamada kullanılan adalettir. Yani kullanılan prosedürlerin adil olup olmadıkları ile ilgilidir. Bu konu özellikle yöneticilerin performans değerlendirmelerinde önemli rol oynamaktadır. Bir örgütte örgütsel adalet algısının eksikliği, iş görenlerin

⁹⁶ Kamer, age, 15-16.

⁹⁷ age, 16.

örgüt refahını arttırmaya hizmet eden vatandaşlık davranışında fazladan rol davranışı sergilemelerini azaltır. Bir başka anlayışa göre, örgütsel adaletin şekillerinden olan yayılımcı ve prosedürdeki adalet ile kendilerini daha fazla örgütsel destek alıcısı olarak algılayan çalışanlar arasındaki örgütsel vatandaşlığı beslemek çok daha kolaydır. Bu ilişkinin, gerçekte çalışanlara örgüt tarafından adaletli davranıldığında, kendilerinin görev gereksinimlerinin de ötesinde geliştirmeye istekli oldukları öne sürülmektedir⁹⁸.

2.5.1.7. Demografik Değişkenler

Demografik değişkenler direkt olmamakla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarının bazı boyutlarını etkileyerek bu tür davranışların sergilenmesine etki edebilmektedirler.

Bu açıdan bakıldığında eğitim düzeyinin genel sosyal sorumluluk ile doğrusal bir ilişkisi bulunduğu ve diğergamlık davranışı üzerinde etkisi olan bir değişken olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda yapılan bir araştırmada doğum sırasının vatandaşlık davranışlarını etkilediği ve ilk doğan çocukların genellikle daha diğergam özellikler sergilediği tespit edilmiştir⁹⁹.

2.5.2. Çevresel / Durumsal Faktörler

Çevresel ve durumsal faktörler olarak işin özellikleri, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzen ve örgütün özellikleri incelenmektedir.

2.5.2.1. İşin Özellikleri

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmeleri ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar. Van Dyne, Garaham ve Dienesch ile Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlemenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır¹⁰⁰.

Birey, formal iş tanımları bunu desteklesin ya da desteklemesin önemli iş sonuçları üzerindeki kişisel gücünü hissetmelidir. İç kaynaklı güdülenme sağlayan görev özellikleri işi psikolojik olarak daha anlamlı kılan özelliklerdir. Bu nedenle, bir işin belli bazı özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluk düzeyini ve ardından da örgüte

⁹⁸ Çetin, age, 64.

⁹⁹ Kamer, age, 17-18.

¹⁰⁰ Ünal, age, 27.

bağlılığı arttırabilir. Öte yandan amirin yakın takibinin, vatandaşlığı olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır¹⁰¹.

2.5.2.2. Liderin Özellikleri

Yönetici davranışlarının örgüte yeni katılan üyelerin sosyalizasyon sürecine etkilerinin incelenmesiyle başlayan yönetici-çalışan ilişkileri, 25 yıldır yoğun olarak araştırılan konulardandır¹⁰². Örgütlerde vatandaşlık davranışı göstermede, liderin etkisi bir hayli fazladır. Liderliği “bir üstün, astlarının davranışını etkileme ve onları belirli bir etkinlik dizesinde izlemeye ikna etme yeteneği” olarak tanımlayabiliriz¹⁰³.

Organ ve Moorman, çalışanların yöneticileri hakkında dürüst ve adil davrandıkları şeklindeki değerlendirmelerinin onların karşılık verme düşüncesiyle farklı bir performans şekli olan vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olduğunu belirtmişlerdir¹⁰⁴. Yapılan araştırmalar adalet algısının, iş tatmini ve ÖVD’lerle pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticinin sergilediği davranışlar adalet algısı yaratır, bu durum ise iş tatmini duyma ve vatandaşlık davranışı sergileme şeklinde kendini gösterir.

Smith, Organ ve Near lider desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutuyla doğrudan, diğergamlık boyutuyla da iş tatmini aracılığıyla dolaylı olarak ilişkili olduğunu saptamışlardır. Lider desteğinin bazı örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkarması, karşılıklılık ilkesiyle açıklanmaktadır¹⁰⁵.

Yöneticilerin çalışanlarla düzenli olarak bilgi alış verişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları, inisiyatif kullanımını teşvik etmeleri gibi tutumları çalışanların onlara güven duymalarını kolaylaştıracaktır. Butler’e göre gerektiğinde çalışanların yanında olabilme, görevinde yeterlilik ve tutarlılık gösterme, verdiği sözleri yerine getirme, tarafsız, adil ve dürüst olma, açıklık gibi özellikler çalışanların yöneticilerine olan güvenlerini arttırmaktadır. Çalışanların vatandaşlık davranışları gösterme eğilimleri yöneticilerine karşı oluşan bu güvene karşılık vermek istemeleriyle ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerinin sadakatine, örgütteki çalışmalarının samimi bir şekilde

¹⁰¹ Kamer, age, 19.

¹⁰² İşbaşı, age, 76.

¹⁰³ Çetin, age, 29.

¹⁰⁴ İşbaşı, age, 85.

¹⁰⁵ Kamer, age, 28.

değerlendirileceğine ve takdir edileceğine inanan çalışanlar örgüt içindeki önemsiz sorunları büyütmezler veya geçerli mazeretleri olsa bile çalışmalarını sürdürürler¹⁰⁶.

2.5.2.3. Kıdem ve Hiyerarşik Düzen

Çalışılan örgüte karşı duyulan aidiyet duygusu, çalışılan kurumda uzun süre bulunma ile artmaktadır. Örgüt içinde daha kıdemli çalışanlar, daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artarak kendilerini örgüte ait hissederler. Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaktırlar. Morrison'a göre, kıdemin artmasıyla birlikte işverene olan güven ve bağlılık artmakta buna bağlı olarak da daha fazla yükümlülük hisseden birey daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlığa yönelik davranışları göstermektedirler¹⁰⁷.

2.5.2.4. Örgütün Özellikleri

Van Dyne, Graham ve Dienesch'e göre, örgütsel değerler çalışanlara ve çalışanların gelişim ihtiyaçlarına saygı içerdiğinde her iki tarafa da karşılıklı fayda sağlar. Eğer çalışanlar örgütlerinin kaliteli ürün ve servislere değer verdiğine inanırlarsa, buna bağlı davranma ve yüksek kaliteye neden olacak davranışlarda bulunma olasılıkları artacaktır. Eğer katılıma önem verdiğine inanırlarsa, katılımlarının fark yaratacağını düşünerek, bağlanma ve katılımcı vatandaşlık davranışlarını gösterme oranlarını arttıracaktırlar. Eğer yenilikçiliğe değer verdiğine inanırlarsa, yenilikçi ve değişim odaklı fikirlerini ortaya atma konusunda daha istekli davranacaklardır. Eğer işbirliğine önem verdiğine inanırlarsa, işbirliği içerisindeki davranışları vurgulayacaklardır. Ayrıca sosyal olarak istenen değerlerin örgütün kültürünün önemli bir parçası olduğunu algılayan bireyler bunu sözleşme gereklerine bağlayarak vatandaşlık davranışlarını daha yüksek oranda göstereceklerdir¹⁰⁸.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Açısından Sonuçları

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi yöneticiler için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması, bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına

¹⁰⁶ İşbaşı, **age**, 86-87.

¹⁰⁷ Ünal, **age**, 29.

¹⁰⁸ Kamer, **age**, 21.

ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindendir. Bu bakımdan, örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada dengeleyici bir unsurdur. Bir toplumun gelişmesi ve gelişen çağa ayak uydurması o toplumda yaşayan insanların sorumluluğunda ise, bir örgütün gelişmesi de o örgütte yaşayan insanların sorumluluğundadır. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerin sadakatine, çalışmasına, özverisine ve bağlılıklarına bağlıdır¹⁰⁹. Bu noktada örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapmak, olumsuz davranışlardan kaçınmak olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikakte alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı olan örgütsel vatandaşlık; bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder¹¹⁰.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütün ve çalışma gruplarının etkililiğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmak mümkündür¹¹¹. Organ'a göre, vatandaşlık davranışları örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece serbest kalan bu kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır¹¹².

Podsakoff ve MacKenzie'e göre örgütsel vatandaşlık boyutları¹¹³,

- İşgörenlerin ve yöneticilerin verimliliğini arttırır.
- Kaynakları verimli amaçlarda kullanabilmek için serbest bırakır,
- Çalışma gruplarının içinde ve aralarında işleri düzenlemeye yardım eder,
- En iyi çalışanları çekmek ve elinde tutmak için örgütün gücünü arttırır,

¹⁰⁹ Bingöl, **age**, 495.

¹¹⁰ İşbaşı, **age**, 4-5.

¹¹¹ Tuba Neslihan Altunkese, "Psikolojik İklimin Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 41.

¹¹² Ünal, **age**, 32.

¹¹³ Çetin, **age**, 8-9.

- Örgütün performansının istikrarını artırır,
- Örgütün çevresel değişimlere adapte olmasını sağlar.

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini arttırmasıdır. Yardımlaşan birey iyi bir vatandaşdır, görüşü hakimdir. Bu bakımdan, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını arttıracaktır. Yardımlaşma, hem örgüte yeni katılan bireyler açısından hem de eskiden beri çalışan bireyler açısından önemli bir avantajdır. İkinci en önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü, vatandaşlık davranışı örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Sorumluluk duygusunun çalışanlarda gelişmesiyle, örgütün amaçlarına ulaşması kolaylaşmaktadır. Çalışanların yetkilerini belirli sorumluluk çerçevesinde kullanması, örgüt içerisinde yöneticilerin denetimlerini kolaylaştıracak ve bireysel özdenetimi arttıracaktır. Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir. Pozitif düşünce sadece iş başarımlarını değil, diğer örgüt üyeleri ile iyi geçinmeyi ve olaylara pozitif yaklaşmayı da beraberinde getirir¹¹⁴.

ÖVD unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir. Fazladan rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliği kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. Sonuçta bu isteklilik; örgütün imajını güçlendiren, verimlilik, etkinlik, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunan faaliyetleri kapsar¹¹⁵.

Örgütsel vatandaşlık davranışının pratik uygulamalardaki önemi, kaynakların aktarımına, yenileştirmesine ve adapte edilebilirliğine olan katkısı sayesinde örgütsel verimliliği ve etkililiği geliştirmesidir. Farh, Podsakoff ve Organ'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, diğer çalışanlara yardımcı olmak, kabul edilebilir normların

¹¹⁴ Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**, s. 20, (2003): 120-121.

¹¹⁵ Bingöl, **age**, 495.

ötesinde işe devamlılık ve dakiklık, bazı görevler için gönüllülük ve yönetim ile ilgili kararların uygulanmasında etkin işbirliği gibi örgütsel açıdan faydalı davranışları kapsamaktadır¹¹⁶.

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışan ve yönetici verimliliğini arttırarak, kaynakların daha verimli amaçlarla kullanılabileceği yerlere aktarılmasını sağlar. Tamamıyla idari fonksiyonlara kısıt kaynakların ayrılması ihtiyacını azaltır. İş grupları içinde ve arasındaki aktiviteleri koordine ederek, örgütün en iyi elemanları çekme ve örgütte tutma yeteneğini arttırır. Örgüt performansının istikrarını sağlar ve örgütün çevresel değişikliklere adaptasyonunu hızlandırır¹¹⁷.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların vatandaşlık davranışı arttıkça örgütteki iş başarımlı düzeyi de yükselecektir. Yöneticiler için bireylerin iş başarımlı düzeylerinin yükselmesi amaçlara ulaşılması yolunda önemli bir unsurdur¹¹⁸.

MacKenzie ise vatandaşlık davranışlarının yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirmelerini etkilediğini saptamıştır. Yöneticilere yapılan performans değerlendirmelerin ücretlendirme, terfi ve transferler, eğitim ve işten çıkarmalarda oynadığı kritik rol dikkate alındığında bu sonuçlar çok önemlidir. Podsakoff ve MacKenzie eğer örgütsel vatandaşlık davranışları performansın objektif ölçümleri kadar önemliyse çalışanların bunu anlamasını sağlamanın gerektiğini ifade etmişlerdir. Aksi durumda çalışanların gayret ve tatminleri azalacak ya da psikolojik veya fiziksel olarak örgütten ayrılma olasılıkları artacak ve bunların yanı sıra adaletli dağıtım ve yönetim algılamalarında azalma olacaktır¹¹⁹.

Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyup, çalışanların kuruma aktif katılımını sağlayarak, örgütün verimliliğinin artmasını sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışı; örgütün performansı için önemli bir olgudur. Örgütün verimliliğine ve performansına etkisi olan ve örgüt başarısını etkilen ÖVD'nin kurum içinde yaygın bir davranış boyutu olması bu bakımdan oldukça önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹¹⁶ Altunkese, *age*, 30.

¹¹⁷ Kamer, *age*, 23.

¹¹⁸ Özdevecioğlu, *age*, 120.

¹¹⁹ Kamer, *age*, 22-23.

Bu anlamda bu bölüm içerisinde öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tanımı, tarihsel gelişimi ve örgüte bağlılıkla ilişkisi hakkında bilgiler verilmiş, sonrasında kavramsal temellerinden ve davranışın boyutlarından bahedilmiştir.

3. KURUMSALLAŞMA TANIMI, SÜRECİ VE ÖRGÜT AÇISINDAN SONUÇLARI

3.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımları

Kurumsallaşma konusunda kesin bir tanımlamaya ulaşmak, çok sayıda olguyu içeren bir kavram olmasından dolayı oldukça güçtür. “Kurumsallaşmanın belirli bir perspektife sığan bir tanım değil, anlaşılması gereken bir yaklaşım¹²⁰” olmasından dolayı, kurum ve kurumsallaşma kavramları bu farklı çerçevelerde incelenmelidir.

3.1.1. Kurum Kavramı ve Tanımları

Kurum ve kurumsallaşma genel sosyolojide aynı anlamda kullanılan kavramlardır. Farklı şekilde belirtilmiş bir çok kurum tanımı yapılmaktadır.

Genel olarak kurum; organize olmuş bir grup, yerleşmiş bir birim veya bir prosedür olarak tanımlanabilir. Buradaki manası ile prosedürler toplumun oluşumu için gerekli olan kurallar bütünüdür ifade etmektedir¹²¹.

Selznick’e göre kurum; dış çevre tarafından sınırları belirlenen, katılımcıların kararlarından etkilenecek tepkilerini ortaya koyan bir uyumlaştırıcı unsur olarak ortaya çıkmaktadır¹²².

Sosyolojik bir değer taşıyan kurum kavramı, Jepperson’a göre; süreçler, resmileştirme, organize olmayı içermekte ve bu süreçler daha çok toplum kurallarını oluşturma olarak açıklanmaktadır¹²³.

Tischler’e göre, “toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değer, norm, statü ve rollerin sonucu olarak ortaya çıkan sosyal ilişkiler”dir¹²⁴.

¹²⁰ İter Akat, Turan Atılğan, “Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü”, **TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi**, s. 4 (1992): 19.

¹²¹ Yonca Gürol, **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma** (İstanbul: Beta Basım, 2005), 18.

¹²² Şahika Sibel Özkaya, “ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” (Yüksek Lisans Tezi, HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 4.

¹²³ Ethem Duygulu, “Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım” (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), 4.

¹²⁴ Henry Tischler, **Introduction to Sociology**, 5. bs. (Orlando: The Harcourt Press, 1996), 161.

Aydın’a göre kurum, “kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış ve koordineli bir şekilde örgütlenmiş yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısı”dır¹²⁵.

Ozankaya’ya göre ise, “düşünceler, inançlar, gelenek görenekler, davranışlar ve yapılar, mallar, belgeler, simgeler gibi kendine özgü öğelerden oluşan; koordineli bir şekilde çalışan ve sürekliliğe sahip olan bir bütün”dür¹²⁶.

Cooley’in sosyolojik perspektifi içeren tanımlamasına göre kurum; halkoyunun belli ve kurulu safhası olarak tanımlanmaktadır ve esas itibari ile halkoyu görüşünden farklı bir nitelik olduğu öne sürülmektedir¹²⁷.

Daha çok sosyolojik bakış açısıyla oluşturulmuş olan bu tanımlardan sonra, kurum kavramının temel öğelerini inceleyecek olursak;

- Kurumları kişiselleştirmemize karşın her bir kurumu, sosyal gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bir hedefe sahipmiş gibi düşündüğümüzde, kurumların amaçlı olduklarını söyleyebiliriz. Kurumlar temel davranış tarzlarıdır; birlikte bulunan kişiler kurumlar yoluyla birtakım işler gerçekleştirirler.
- Kurumlar oldukça sürekli bir içeriğe sahiptir. Bir kültürde kişilerin gerçekleştirdiği örüntüler, roller ve ilişkiler bir süre sonra gelenekselleşir, tüm insan yapısı nesneler gibi değişmeye uğrar. Ancak kurumsal değişme oldukça yavaştır.
- Kurumlar yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemişdir. Kurumları oluşturan parçalar bir diğerine dayanırlar ve birbirleri üzerinde baskıda bulunurlar. Bu durum, sosyal rol ve ilişkilerin, davranış örüntülerinin yapılaşmış bileşimi olması gerçeğinden kaynaklanır.
- Her kurum ne kadar diğer kurumlara bağımlı olsa da, bir birim olarak işlemesinden dolayı yine de biricik bir yapıdır. Bir kültürdeki hiç bir kurum, diğerlerinden tümüyle ayrı olamaz. Her kurum, tanınabilen bir davranış örüntüsü olarak işlevde bulunur.

¹²⁵ Mustafa Aydın, **Kurumlar Sosyolojisi**, 2. bs. (Ankara: Vadi, 1997), 14.

¹²⁶ Özer Ozankaya, **Toplumbilim**, 7. bs. (İstanbul: Cem, 1991), 181.

¹²⁷ Gürol, **age**, 19.

- Kurumlar zorunlu olarak değer yüklüdürler. Çünkü tek biçimli davranışların yinelenmesi, hareketin normatif kodları haline gelmiştir. Bu kodların bazıları yazılı hukuka girer, çoğunluğu ise kişiler üzerinde bilinçaltı sosyal baskı yaratır.

Bu özelliklere dayanarak kurum “kişilerin temel sosyal gereksinimlerini karşılama amacıyla belirli onaylanmış ve birleştirilmiş tarzlarda oynadıkları, oldukça sürekli sosyal örüntü, rol ve yapısı”¹²⁸ olarak tanımlanabilir.

Örgüt açısından bakıldığında ise işletmeler de belirli özelliklere sahip olma açısından değerlendirilmektedirler. Sosyolojik açıdan tanımlanan kurum kavramı örgüt teorilerine de taban oluşturmaktadır.

Örgüt çalışmalarında kurum kavramının etkisi önemli bir yer tutmaktadır. Kurumlaşma, örgütün ayrı bir kimlik kazanma ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci anlamına gelmektedir. Örgütler amaçları elde etmek için mantıksal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılardır. Ancak örgütsel değerlerin somutlaştırılarak ve sosyal yapının ekonomik anlamın ötesinde bir organizma olarak ihtiyaçları belirlenerek, daha fazla uyum kapasitesi olan bir organizma biçiminde ele alınması ve anlaşılması halinde örgütten çok kurumdan söz edilebilir¹²⁹.

İngilizcede de “institution” olarak kullanılan “kurum” kavramı, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkül ifade etmektedir. Dolayısıyla “kurumsal” bu özelliklere sahip olma durumunu, “kurumsallaşma” ise bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatmaktadır¹³⁰.

3.1.2. Kurumsallaşma Kavramı ve Tanımı

Kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamoyuna mal olabilen, profesyonel yönetim mekanizmasına sahip ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin en önemli ve vazgeçilmez özelliğidir¹³¹. Bu kavramın çok sayıda olguyu içermesi nedeniyle, farklı yaklaşımlara göre farklı tanımlamaları olabilmektedir.

¹²⁸ Joseph Fichter, **Sosyoloji Nedir**, 3. bs. çev. Nilgün Çelebi (Ankara: Atilla Kitabevi, 1996), 120.

¹²⁹ Gürol, **age**, 25-26.

¹³⁰ Aydın Ural, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu** (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004), 18.

¹³¹ Akat, Atılğan, **age**, 19.

Selznick'e göre kurumsallaşma, "bir organizasyonun, kendisini diğer organizasyonlardan ayırt eden bir yeteneğe/özellığe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesi"dir. Ayrıca bir organizasyonun kurumsallaşması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme sürecini ifade etmektedir¹³².

De Ven'in tanımında ise kurumsallaşma, organizasyonel değerlerin somutlaştırılması ve gereksinimlerin belirlenmesi yoluyla organizasyonların daha uyumlu hale dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmektedir¹³³.

Kurumsallaşma, bir şirketin kişisel tarz ve yeteneklerine bağlı olmaktan ziyade kabul edilmiş ortak kurallarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturmaya, bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünme sürecidir¹³⁴. Bu tür şirketlerde var olan ortak kurallar ve standartların olması nedeniyle, sosyalleşme süreci içinde, örgüt çalışanlarına karşılaşılan sorunları nasıl ele alacakları, nasıl çözümleyecekleri konularında genel davranış kalıpları verdiğinden, emir ve direktiflerin çok ayrıntılı olmasına gerek kalmamaktadır. Güdülenme konusunda etkin bir örgüt kültürü, geçerli değer ve normlar yardımı ile işgörenlerin işte anlam bulmalarını sağlayabilmekte, güvenlik gereksinimleri yanında, yeni fikir ve denemelere de fırsat vermesi nedeniyle bireylere kendilerini gerçekleştirme olanağı tanımaktadır¹³⁵. Bu durum ise çalışanlarının örgütlerini sahiplenmesi noktasında önemli bir özelliktir. Çalışanların emeklerine yabancılaşmadıkları, süreçlere hakim olabildikleri ve ayrıca yeni fikirler üretebildikleri işletme ortamı onların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

Kurumsallaşma; sosyal proseslerin, sorumlulukların, sorgulanamayacak türdeki olayların sosyal düşünce ve harekette kural niteliğinde bir statü kazandığı prosesleri içermektedir. Bununla birlikte kurumsallaşma, sosyal bir varlık olarak da kendini gösterir ve çevrenin etkisi ile önem kazanır. Kurum daha önce sosyal bir düzen olarak tanımlanmıştı. Kurumsallaşma ise bu prosesin kural ve düzenle gerçekleşme sürecidir. Bu da, standardize edilmiş uygulamaları ifade etmektedir. Düzenli bir biçimde tekrar

¹³² Gülriz Dursun, "Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratan Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri" (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), 7.

¹³³ age.

¹³⁴ Ebru Karpuzoğlu, "Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerin Kurumsallaşma", **Türkiye Ev Tekstilcileri Derneği Dergisi** (2001): 26.

¹³⁵ Mustafa Yaşar Tınar, "Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, c. 5, s. 1-2 (1990): 86.

eden hareketleri, sosyal olan, kontrol edilen, ödöl ve otorite topluluğu ile desteklenen sistemler kurumsallaşmış olarak ifade edilebilir¹³⁶. Bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerine tutarlılıkla uygulanan bir kalite olarak kendisini göstermektedir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur¹³⁷.

Örgütler davranışları ve bu davranışlara anlam veren belirli kuralların belirlediği eylemlerle kurumlaşırlar. Bu kurallar göreceli olarak değerleri, görüşleri, beklentileri ve kaynakları yansıtır. Her örgüt bir geçmişe sahiptir ve belirli zamanda hangi işin önemli olduğu, hangi sonuçların iyi olduğu ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettiği fikirleri geliştirir¹³⁸. Bu doğrultuda ise belirli standart davranış kalıpları belirleyerek uygulamalarını bu şekilde gerçekleştirir. Bunlar hem iç müşteri hem de dış müşteri için belirlenen çeşitli standart davranışlardır ve bu sayede kurum içinde farklı uygulamalar oluşması önlenmektedir. Bu standardizasyon ise hem çalışanların hem de müşterilerin güven oluşturmalarını ve daha fazla bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır.

3.2. Kurum Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Kurum teorisi farklı akımlar ve teorisyenler tarafından etkilenmiştir. İlk olarak Selznick “kurumsallaşma” kelimesini geliştirmiş ve kurumsallaşmayı “değerleri yayma süreci” olarak tanımlanmıştır. Daha sonra Berger ve Luckmann (1966) kurumsallaşma terimini incelemiş ve bunu gerçeği oluşturma süreci olarak ifade etmişlerdir. Bunu takiben Zuker ve Meyer-Rowan bu nosyonu deneysel olarak incelemişlerdir. Bazı düşünürler kurumsal sistemleri incelenmesi gereken elemanlar topluluğu olarak görmüş ve örgütte kültürel elemanların, sembollerin oynadığı rol üzerinde durmuşlardır. Bazıları da kurumu aile, din, devlet, ekonomi ve eğitim gibi geleneksel karakteri koruyan sosyal sistemler olarak görmüşlerdir. Kurum teorisi farklı açılardan görülmesine rağmen, ortak olan bir olgu vardır; o da çevrenin örgüt üzerindeki etkisidir¹³⁹.

Selznick’in yaklaşımı kurum teorisinde bilinen en eski yaklaşımdır. Kurumsallaşmayı, fikirleri, değerleri yayma süreci olarak tanımlanmış ve örgüt ve bireyler tarafından şekillenen, çevre tarafından sınırlamalar getirilen uygulamalı bir proses olduğunu açıklamıştır. Bireyler tarafından kurumsal elemanların uygulamadaki yerinin

¹³⁶ Görol, *age*, 22-23.

¹³⁷ Mustafa Gözalan, “Kurumsallaşma Üzerine”, *Active Dergisi*, Aralık-Ocak (1998): 1.

¹³⁸ Belkıs Özkara, “Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi* (1999): 161.

¹³⁹ Görol, *age*, 62-63.

düşünülmeden, sorgulanmadan olduğu gibi kabul edildiğini, böylelikle kurumun süreklilik kazandığını öne sürmüştür. Selznick “kurumu” dış çevre koşullarının baskısına ve farklı koşullara adapte olan bir araç olarak tanımlamıştır.

“Sosyal düzenin doğası ve kökeni nedir?” sorusunun cevabını arayan Peter ve Berger Luckmann’a göre; sosyal düzen paylaşılmış sosyal gerçeğin temeli üzerine kurulmuştur. Sosyal düzenin bireyin hareketlerini belirlediğini, bireyin o hareketi yorumladığını ve başkaları ile bu yorumları paylaştığını savunmuşlardır. Aynı zamanda bu yorumlamaların kişilerin davranışlarını kategorilere ayırdığını ve bireylerin benzer şekilde davrandığı görüşünü de paylaşmışlardır. Hareketlerin zaman içinde aynı şekilde tekrarlanması ve bireyler için benzer manası olması kurumsallaşma olarak tanımlanmıştır. Beker – Luckmann ve Zucker “örgütü kurum olarak tanımlama” yaklaşımını benimsemişlerdir. Kurumsallaşmanın rutin hareketlerden oluştuğunu ve bu hareketleri herkesin zaman içinde tekrarladığı ve aynı manayı verdikleri bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumların ansızın oluşmadığını, zaman içinde oluştuğu görüşünü de paylaşmışlardır.

Zucker tarafından örgüt kurum olarak tanımlanırken; Meyer ve Rowan ise çevreyi kurum olarak tanımlamışlardır. Zucker’a göre, kurumsallaşma köklerini hayatın her yönünden alır. Örgütte işleri kolaylaştırmak için ortak kurallar ve yapılar yaratılır ve oluşturulan bu kurallar daha sonra ortak anlayışlara olanak sağlar. Meyer ve Rowan ise kurumsallaşmayı sosyal süreçlerin, zorunlulukların sosyal düşünce ve harekette kural haline gelme süreci olarak tanımlamışlardır. Sosyal hedefler, teknikler ve kurallar yaratılır ve bunlar gelenekselleşmiş biçimde hiç sorgulanmadan kabul edilir ve formal örgütlerde ortaya çıkar. Örgütler yasallıklarını bu kurallardan alırlar. Dış çevrenin örgüt yapısı üzerinde önemli etkisi vardır ve örgütte kurumsallaşmış kuralların ve detaylı bir formal organizasyon yapısının ortaya çıkmasına imkan sağlar. Bu yaklaşımın savunucuları, örgütlerin yapılarını kurumsal çevreleri doğrultusunda değiştirdikleri ve çevre ile eşbiçimli oldukları görüşündedirler.

Meyer ve Rowan örgütsel şeklin sadece değişimlerden değil, paylaşılmış inanç sistemlerinden de etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Örgütler kurumsallaşmış inançlara uymak zorunda değillerdir. Ama bunları olduğu gibi, sorgulamadan kabul etmek durumundadırlar; çünkü çevre tarafından kabulleri, ödüllendirilmeleri ve yasallık kazanmaları ancak bu sayede sağlanır. Geleneklerin, örf ve adetlerin, kanunlar ve kurallar aracılığı ile, devlet ve meslek grupları gibi birimlerin ise baskı ve isteklerle

örgütün hayatını şekillendirdiği görüşünü paylaşmışlardır. Bu yaklaşım farklı kurumsal çevrelerin farklı inanç sistemleri yarattığı hususunu açıklamaktadır¹⁴⁰.

Konuya yaklaşımlar açısından bakacak olursak ise, eski kurumsallaşma yaklaşımında kurumsallaşmaya; iç yapıların zamanla evrimleşmesi ve ilişkilerin sınırlandırıldığı bir süreç olarak bakılmaktadır. Kurumsallaşmayı açıklarken kazanılmış haklar ve süreklilik konularıyla ilgilenmişlerdir. Normlar, tutumlar ve değerler önem kazanmaktadır. Örgütler değer kazadıkça kurumsallaşma başlamaktadır. Bireylerin, çıkarları doğrultusunda ve rasyonellik çerçevesinde ihtiyaç duydukları şeylerin peşinden gittikleri ve yöneticilerin bu konuda önemi üzerinde durulmaktadır. Örgütler organik bir bütün olarak ele alınmaktadır. Eski kurumsalcılar, kurumsallaşma sürecini ölçmeye yönelmemişler, kurumsallaşmayı gerçekleştiren değer kavramının nasıl oluştuğunu ve ortaya çıktığını açıklamamışlardır. Sadece bu sürecin kendiliğinden, istenmeden ve planlanmadan gerçekleştiğini ifade etmektedirler.

Kurumsallaşmanın ilk yükselişinden sonra yeni kurumsallaşma olarak söz edilen yaklaşım kurumsal tarihte vücut bulmuş ve önem kazanmıştır. Yeni kurumsallaşma yaklaşımı Selznick ve arkadaşlarının benimsediği eski yaklaşım üzerinden geliştirilmiş olup, ilk çalışmalar Scott, Meyer, Rowan, Zucker, Jepperson tarafından paylaşılmaktadır. Örgütsel çalışmalarda yeni kurumsallaşmanın başlangıç tarihi 1977 olarak düşünülebilmektedir. Bu yılda Meyer tarafından yapılan çalışmalar, yeni kurumsal düşüncenin esaslarını oluşturmuştur. Bu çalışmaları daha sonra Meyer ve Scott'un ortak çalışmaları takip etmiş, 1983 yılında sözkonusu çalışmalara ek olarak formal örgüt kavramında kurumsallaşmış kural kavramını belirlemiş ve geliştirmişlerdir. 1985 yılına kadar yeni kurumsallaşma yaklaşımı ile ilgili gelişmeler yaşanmıştır. Daha sonra Meyer ve Rowan, Berger ve Luckmann'ın bulgu ve değerlendirmelerini kapsayacak şekilde çalışmalar yapmışlardır ve modern toplumda rasyonel kurumsallaşmış unsurlara önem vermişlerdir. Bu çalışmalara göre; kurumsallaşma, kurumsal kurallara karşı bir yükümlülük ve içselleştirme sürecidir.

1987'de Zucker, modern toplumlarda yaygın örgütsel yapı biçimlerine önem vermiştir. Zucker, kurumsallaşmayı toplumda yaygın hale gelme süreci olarak görmekte ve kurumsallaşmış kurallara uyum olarak nitelendirmektedir.

Yeni kurumsal yaklaşımçılar, kurumsallaşmanın sektör veya toplumsal düzeyde ve bu nedenle örgütler arası alanda oluştuğunu söylemektedirler. Ayrıca, örgütsel biçimler ve

¹⁴⁰ Gürol, age, 62-67.

yapıyı oluşturan unsurların kurumsallaşmayla ilgili olduğunu da belirtmektedirler. Kurumu, standart hale getirilmiş öğelerin birleştirildiği düzenlemeler olarak analiz etmektedirler. Bu yaklaşımda normlar ve değerlerin dışında, kurumsallaşmış kurallar önem kazanmaktadır. Meşrutiyet kazanma ile ilgilenmektedirler. Yeni kurumsallaşma yaklaşımı, Selznick ve arkadaşlarının paylaştığı eski yaklaşımdan farklı olsa da eski yaklaşımı geliştiren ve onun devamı niteliğinde bir yaklaşımdır¹⁴¹. Tüm bunlardan hareketle “örgütün kendisini kurum olarak tanımlayan” eski kurumsalcı yaklaşım ile “çevreyi kurum olarak tanımlayan” yeni kurumsalcı yaklaşımı tablo ile karşılaştırabiliriz.

Tablo 1: Kurum Teorisinin Oluşmasında Katkıda Bulunan Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Yeni Kurumsalcı Yaklaşım	Eski Kurumsalcı Yaklaşım
Kaynak	Devletin büyümesi	Küçük gruplar & başka örgütlerin taklit edilemsi
Odaklanma	Örgüt dışında Devlete bağlı	İç süreçler Benzer örgütler
Çıktılar	Teknik yapıdan ayırma Verimlilik yok	Değişmezlik Duruma göre verimlilik olabilir.

Yonca Gürol, age, 71.

3.3. Kurumsallaşma Süreci

Günümüzde değişimler sürekli ve ivme kazanan bir şekilde yaşanmakta, bu durumda işletmeler ise varlıklarını devam ettirebilmek için günün koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Söz konusu uyumları ise kurumsallık düzeyleri ile doğru orantılı şeklide oluşmaktadır. Kurumsallaşma dinamik bir süreç olup; sürece kurumun yapısının, hedeflerinin, işgörenlerin, teknoloji vb benzeri tüm unsurlarının adapte edilmesi gerekmektedir. Bunun için ise aşağıdaki unsurların işletme bünyesinde yer alması gerekmektedir.

3.3.1. Kanunen Resmîlik Kazanma

Selznick’e göre; yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka

¹⁴¹ Özkaya, age, 9-10.

bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla kurumsallaşmayı sağlamaktadırlar¹⁴².

İster işletme içerisinde daha önceden var olan uygulama ve kurallar resmileştirilsin, ister bunlar tamamen yeniden oluşturulsun, herkesçe açık olarak ve benzer bir şekilde anlaşılabilen kesin ifadeler haline getirilmelidir. Böylece kurum kural ve politikalarının kişiden kişiye değişmesi ya da farklı algılanması mümkün olmayacağından denetimin kolaylaşması ve artması söz konusu olacaktır¹⁴³.

Resmiliyet kazanmanın ikinci boyutu ise, işletmenin devlet tarafından belirlenen kurallara, yürürlüğe konulan yasalara uygun davranmasıdır. Örneğin kurumsal bir işletmenin sigortasız işçi çalıştırmaması, yasal çalışma sürelerine uyması, vergisini tam olarak ve zamanında ödemesi beklenir¹⁴⁴.

3.3.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletme, varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterir; bu çevrenin her zaman büyük değişimler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüyüp gelişmesi gerekir¹⁴⁵.

Kurumsallaşmanın temelini ise işletmenin sahip ya da yöneticilerine bağlı kalmadan büyüyüp gelişmesi ve varlığını sürdürmesi oluşturmaktadır. Kişilerden bağımsız olabilmesi ve çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmesi, organizasyonun varlığının devamı için oldukça önemlidir.

İşletmelerin varlıklarını sürekli hale getirebilmeleri için kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları gözönüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir organizasyon yapısı oluştururlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğunda ise varlıklarını sürdürebilirler¹⁴⁶.

Çevre devamlı değiştiği için, Selznick'e göre bu küme içi çıkarlarla küme dışı güçler arasında bir uyarlanma gereklidir ve bunun için kurumsallaşan örgütün;

¹⁴² Duygulu, **age**, 15.

¹⁴³ Dursun, **age**, 15.

¹⁴⁴ **age**.

¹⁴⁵ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 5. bs. (İstanbul: Beta, 1998), 29.

¹⁴⁶ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması** (İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990), 172.

1. Varlığı üzerinde üyelerin her zaman canlı bir ilgi duymalarını sağlamaya çalışması,
2. Varlığına yönelik tehlikeleri azaltması,
3. Kısa süreli amaçlar yerine uzun süreli amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması gereklidir¹⁴⁷.

3.3.3. Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu

Bireysel ve örgütsel amaç uyumunun temelinde bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri bulunur. İşletmeler başta kar elde etmek üzere pek çok amacı gerçekleştirmek için faaliyetlerini sürdürürler. Bir işletmede çalışan bireylerin de kişisel amaçları bulunur. Bireysel ve örgütsel amaç uyumunu sağlamak, bireylerin kendi amaçlarına ulaşmaları için örgüt amaçlarına ulaşmanın aracı olmasıyla mümkün olmaktadır¹⁴⁸.

Selznick'e göre, bireylerin kendilerini örgütle özdeşleştirmeleri, onun yöntemlerine alışmaları, örgütü, onlar için değer verdikleri bir kişisel doyum kaynağı durumuna yükseltir. Böylece örgüt, daha büyük istikrar ve bütünleşme ölçüsüne ulaşır, üyeleri için yalnızca bir araç olmaktan çıkıp, kendi başına değerli tutulan bir niteliğe bürünür, başka bir deyişle kurumsallaşır¹⁴⁹.

3.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Kurumsal kimlik, bir işletmenin uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve işletme felsefesini çalışanlara, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımasıdır¹⁵⁰.

Bir işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duynasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmesidir. Çünkü artık

¹⁴⁷ Duygulu, **age**, 15.

¹⁴⁸ Dursun, **age**, 16.

¹⁴⁹ Duygulu, **age**, 16.

¹⁵⁰ Ebru Karpuzoğlu, "Aile Şirketlerini Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" (Doktora Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), 63.

günümüzde pek çok kuruluş birbirine benzer ürünler üretmekte, tüketicinin tercih sebebi o kuruluşun hatırlanabilirlik derecesi ve imajı olmaktadır¹⁵¹.

Bütün kuruluşların farkında olsalar da, olmasalar da bir kimliği vardır. Wally Oilins’e göre kurum kimliği bir kuruma ait olan üç noktayı yansıtabilmektedir. Bunlar: “kim olduğu”, “ne yaptığı” ve “nasıl yaptığı”dır. Kurum kimliği kurumsal dizayn, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir. Bu unsurların, organizasyona has biçimde kullanılması, o kurumun “kurum kimliğini” oluşturmaktadır. Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarında, amacından ve tarihinden; kurumsal davranış, organizasyonun üçüncü şahıslara karşı olan tutumundan; kurumsal dizayn, kurumu görsel olarak ifade eden her türlü unsurdan ve kurumsal iletişim ise tüm pazar alanlarına kurumsal davranışın etkinliğini iletmek için kullanılan kalıplardan meydana gelmektedir¹⁵².

Bir kurum kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşamasıyla kazanılır¹⁵³.

3.4. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

Örgütsel kurumsallaşmanın ölçütleri olarak Huntington tarafından esneklik-katılık, karmaşıklık-basitlik, özerklik-bağımlılık ve birlik-çözülme unsurları belirtilmektedir.

3.4.1. Esneklik – Katılık

Bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde birinci ölçüt örgütün çevreye uyum sağlama yönünden esnek ya da katı bir niteliğe sahip olmasıdır. Bir örgüt çevreye uyum yönünden esnek bir davranış içinde ise kurumsallaşma düzeyinin gelişmiş olduğu, aksine çevreye uyumda katı bir davranış içinde ise, kurumsallaşma düzeyinin gelişmediği kabul edilir¹⁵⁴.

¹⁵¹ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, 5. bs. (İstanbul: Kapital Medya, 2005), 38.

¹⁵² Okay, **age**, 38-63.

¹⁵³ Osman Atay, “Örgüt Kültürü ve Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 16, s. 3 (1998): 14.

¹⁵⁴ Yunus Taş, “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı” (Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), 24-25.

Esneklik, çevreye ve örgütün yaşına bağlı olarak geliştirilen bir örgüt niteliğidir. Örgütün yaşı; kronolojik yaşı, yönetim kadrosunun kuşak yaşı ve temel işlevlerin değişmesine örgütün uyum sağlama yeteneğine bağlı olarak geliştirilen fonksiyonel yaş ile ölçülebilmektedir¹⁵⁵.

İşletme organizasyonları ile çevre arasındaki ilişkiyi inceleyen Emery ve Trist bu ilişkileri;

1. Organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan karşılıklı ilişkisi,
2. Organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi,
3. Organizasyonun ürettiği mal ve/veya hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi,
4. Çevresel unsurlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi,

olmak üzere dört boyutta ele alırlar¹⁵⁶.

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları kolay değildir. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir¹⁵⁷.

3.4.2. Karmaşıklık – Basitlik

Örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde ikinci ölçüt, örgüt alt-sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşması ile ifade edilen örgütlerin karmaşıklığı ya da basitliğidir. Bir örgütün alt üniteleri ne kadar yapı ve fonksiyon yönünden karmaşıkmışsa ya da alt ünitelerin ayrı fonksiyonlar yapan birimler olarak ne kadar çoğalmaları sağlanırsa, o kadar karmaşık bir niteliğe sahip olacağı ve dolayısıyla kurumsallaşma düzeyinin de gelişmiş sayılabileceği ileri sürülür¹⁵⁸.

Bununla birlikte organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt

¹⁵⁵ Özkaya, **age**, 21.

¹⁵⁶ Karpuzoğlu, 2000, 62.

¹⁵⁷ Hakan Kaçar, “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 36.

¹⁵⁸ Taş, **age**, 25.

çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, çok sayıda ilk ve yöntemlere, değerlendirme ve kontrol sistemlerine, zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada belirtilen farklılıkların bütünlleştirilmesi açısından organizasyon yapısının yalınlığı, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin tasarımında en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin oluşturulması, önem taşıyan unsurlardır. Bu durumda ise kurumun etkiliği artmaktadır¹⁵⁹.

Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında çevre unsurların ön plana çıktığı görülür. Thompson'a göre işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi vb var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürler de az olacaktır. Bir başka ifade ile organizasyon yapısı yalınlaşacaktır. Buna karşılık karmaşık bir çevrede gereksinim duyulan ilke ve prosedür miktarı fazlalaşacaktır. Sonuç itibariyle işletmelerin etkinliklerinin artırılabilmesi ve karmaşıklıklarının azaltılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyona ihtiyaç duyulur. Bu noktada işletmelerin çevresel farklılaşma düzeyini dikakte alarak sade bir organizasyon yapısı kurmaları kurumsallaşma göstergelerinden biri olarak ortaya çıkar¹⁶⁰.

3.4.3. Özerklik – Bağımlılık

Örgütlerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde üçüncü ölçüt, örgütün bir bütün olarak toplumsal bir sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarıp kurtaramamasıyla ilgilidir¹⁶¹.

Kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metodların toplamının, tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımadır¹⁶². Başka örgütlerden ayırt edilebilir olan ve kurumsal yönetime sahip olan örgütün; bu özelliklere sahip olmayan bağımlı örgütlere oranla daha fazla dış çevreye

¹⁵⁹ Kaçar, age, 35.

¹⁶⁰ age.

¹⁶¹ Taş, age, 26.

¹⁶² Kaçar, age, 38.

uyum yeteneğine sahip oldukları ise kurumsallaşma düzeyinin bir sonucu olarak görülebilmektedir¹⁶³.

3.4.4. Birlik – Çözülme

Örgütlerin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde diğer bir ölçüt, çatışma çözüm yollarında uygulanacak yöntemlerin geliştirilmesiyle ilgili birlik ya da asgari çözüm yolu yöntemlerinin gelişmemiş olmasıyla ilgili olan çözülme ölçütüdür. Bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için işlevleri çerçevesinde asgari uzlaşmanın sağlanmasında izlenecek yöntemlerin de geliştirilmesinin gerekli olduğu ileri sürülmektedir.

Bu çerçevede, uzlaşma ve geliştirilen çatışma çözüm yolu usulleriyle birlik halindeki örgütlerin çözülme halindeki örgütlere oranla daha fazla kurumsallaşmış oldukları ileri sürülmektedir¹⁶⁴.

Kurumsallaşma ölçütü olarak sayılan esneklik-katılık, karmaşıklık-basitlik, özerklik-bağımlılık ve birlik-çözülme unsurlarından; kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütlerin daha esnek, daha katı, daha özerk ve daha birlik içinde oldukları ve dış çevreye daha fazla uyum gösterdikleri söylenebilir.

3.5. İşletmelerde Kurumsallaşma

İşletmelerin kurumsal olarak değerlendirilebilmesi için bazı unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bunlar işletmenin kurumsallaşma düzeyini belirleyen faktörler olarak adlandırılmakta ve öncelikle varlıklarının olup olmadığına bakılmaktadır. Ancak işletmelerin bu unsurlara sadece şeklen sahip olmaları yeterli olmamakta; gerçek başarı ve kurumsallık için tüm unsurları etkin olarak işletme hayatında kullanmak gereklidir.

3.5.1. Planlama

Planlama yönetimin birinci ve en önemli safhalarından biridir. Klasik Yönetim teorisinin önemli bir yaklaşımı olan “Yönetimde Süreç Yaklaşımı” görüşü, yönetim olayını planlama ile başlatmaktadır. Bu görüş günümüzde hala değerini korumakla birlikte;

¹⁶³ Özkaya, age, 24.

¹⁶⁴ age, 24-25.

ayrıca artan uluslararası ilişkiler, globalleşme anlayışı gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmaktadır¹⁶⁵.

Planlama en temel biçimde, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanır. Bu tanımdan hareketle, planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesini, bu amaçlara hangi araçlarla, ne kadar zamanda ulaşılabileceğinin saptanmasını ve işletmeyi amaçlarına ulaştıracak olana çeşitli plan ve araçlar arasından seçim yapılmasını ifade etmektedir¹⁶⁶.

Planlamanın herhangi bir konu ile ilgili olarak neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede yapıldığı ile ilgili sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Planlama geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işidir. İkinci olarak ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasında ilişki vardır¹⁶⁷. Bu özelliklere göre öncelikle amaçlar doğrultusunda istenen durumların belirlenmesi, bunlara ulaşmak için yukarıdaki kriterler dikkate alınarak değerlendirme yapılması ve rasyonel bir seçim yapılması ve seçime göre sürecin belirlenip, zamanlamanın yapılması gerekmektedir.

Problem ortaya çıkmadan harekete geçme ve önlem almayı ifade eden “prokatif yönetim”¹⁶⁸, planlamanın tanımlanması için önemli bir kavramdır. Stratejik planlama açısından bakıldığında bu proaktif yaklaşım önemli bir özelliği oluşturmaktadır. Uzun vadeli ve stratejik planlamanın ise beslendiği kaynak, işletmenin belirlediği misyon ve vizyonudur. Kurumsal örgütler için önemli bir özelliği oluşturan bu misyon ve vizyon tanımlamaları hem çalışanların içindeki bulundukları kurumun hedeflerini bilmelerine, hem de diğer dış dünyanın kurumu anlamasına yardımcı olmaktadır.

Misyon, işletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri iken; vizyon ise, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmalarıdır¹⁶⁹. Planlama yaparken bu yaklaşımlar doğrultusunda hareket etmek, rotayı bunlar doğrultusunda oluşturmak önemlidir. Bu ise firmanın kurumsallığının önemli göstergelerindendir. Burada kurumsallık boyutu ise, sadece sözsel olarak

¹⁶⁵ Koçel, **age**, 87.

¹⁶⁶ Kadri Mirze, Hayri Ülgen, **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (İstanbul: Literatür, 2004), 23.

¹⁶⁷ Koçel, **age**, 88-90.

¹⁶⁸ Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı** (İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986), 69.

¹⁶⁹ Koçel, **age**, 92-94

belirtilen misyon-vizyon ifadelerinden öte; planlamalarda hayat bulması, stratejik planlamalara yansması ile kendini göstermektedir.

3.5.2. Örgütlenme

Her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde yer alması ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye uğraşması nedeniyle, “yönetim” ve “organizasyon” birbirlerini destekleyen ve etkileyen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler ve bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve işbölümü fazlalaşır. İşbölümü genişledikçe çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. Böylece işletmede amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkmaktadır¹⁷⁰.

Organizasyon, bir düzen veya düzenlemeyi ifade etmektedir. Organizasyonu iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak adlandırabiliriz. Organize etme olarak belirtilen örgütlenme ise, organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, süreci ifade etmektedir. Bu süreç;

- Bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak,
- Bu grupları belirli örgüt, kademe ve mevkileri haline getirmek ve,
- Bu mevkilere işgörenleri atamak, safhalarını içermektedir¹⁷¹.

Organize etme bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon esas itibariyle organizasyon yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlamaktadır; dolayısıyla bu yönü ile organize etme diğer yönetim fonksiyonları ile çok yakından ilişkilidir. Organize etme süreci sonunda ortaya çıkan yapı formal organizasyon yapısıdır. Formal yapı önceden bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Formal organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen, olması arzu edilen yapıyı ifade eder. Önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri ile ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise informal organizasyon

¹⁷⁰ Mucuk, **age**, 132.

¹⁷¹ Koçel, **age**, 124.

yapısını oluşturur. Formal yapının etkinliğini informal yapı önemli ölçüde etkiler. Dolayısıyla, bir yöneticinin informal yapıyı görmemesi mümkün değildir¹⁷².

Organizasyon yapıları belirlenirken, kimin kime bağlı olduğu, yani her bir pozisyonun kime/kimlere talimat verip, kimden/kimlerden talimat alması gerektiği tereddüte yer vermeyecek şekilde açıkça belirtilmelidir. Her bir pozisyona ilişkin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi de, çalışanların işlerini gerçekleştirirken belirsizlik yaşamamaları açısından kritiktir. Yetki ve sorumluluğun birbirine denk olması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile, organizasyonda görev alan her bir çalışan kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesini sağlayacak yetkilere sahip olmalıdır. Bu durum yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi olarak adlandırılmaktadır¹⁷³.

3.5.3. Yönetimin Profesyonelleşmesi

Yönetimin profesyonelleşmesi, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilmiş kişiler tarafından doldurulmasını gerektirir¹⁷⁴.

Günümüzde özellikle küçük işletmelerde işletme sahibi ile işletme yöneticisi aynı kişi olmakta ve çoklukla işletme sahibi, işletmenin üretim, satış, muhasebe, finans, insan kaynağı gibi pek çok fonksiyonuna ilişkin kararları veren tek kişi olmaktadır. İş hacmi dar olan ve eleman sayısı az olan bir işletmede, işletme sahibinin, yöneticiliğin gerektirdiği birtakım bilgi ve becerilere sahip olması durumunda, işletme sahibinin aynı zamanda işletmenin yöneticisi olması çok büyük bir sorun olmamaktadır. Ancak işletme sahibinin, yöneticilik vasıflarına sahip olmaması durumunda profesyonel yöneticilik ihtiyacı kendisini daha fazla hissettirecektir. Bununla birlikte işletme sahibi, yöneticilik vasıflarına ne kadar geniş ölçüde sahip olursa olsun, gerçekleştirilen işlerin hacminin artması, kendisine bağlı çalışanların sayıca çoğalması durumunda, tüm işlerin yetişmesi mümkün olmayacak, bu nedenle vermiş olduğu kararların isabetsiz olma riski ortaya çıkacaktır¹⁷⁵.

Kurumların kişilerden bağımsız olarak yaşaması en önemli kurumsallaşma gereklerinden birisidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir kişi ya da ailenin varlığı ile ilişkili olmaması durumudur; yoksa kurumu yaşatanlar ve geliştirenler

¹⁷² Koçel, *age*, 127-128.

¹⁷³ Dursun, *age*, 23.

¹⁷⁴ *age*, 19.

¹⁷⁵ *age*, 19-20.

öncelikle sahip oldukları güçlü lider ve yöneticileridir. Burada kurumsallaşmadan bahsedebilmek için yöneticiliğin meslek haline gelmesi önemli bir noktadır.

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir¹⁷⁶. Burada belirtilmesi gereken bir önemli husus ise, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda sevkeden, etkileyen kişidir. Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları insandır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticilerde olmaktadır. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarıdır¹⁷⁷.

Kotter'a göre yöneticiler, lidere kıyasla daha işlemsel, resmi ve şekilcidir. Yöneticilik, birçok durum için kullanılabilecek, neden-sonuç ve denenmişlik temeline oturtulmuş belirgin yöntem ve araçlar bütünüdür. Lider ise, organizasyonun ileride başına gelebilecekleri görme yeteneğine sahip bir yaratıcılık becerisine sahiptir. Liderler, insanları bir araya getirerek takım çalışmasını teşvik eder ve onları motive etmek, ilham vermek ve etkilemek için her türlü yöntemin anahtarını ellerinde bulundururlar. Yöneticilik büyük örgütlerdeki karmaşıklıkla başa çıkmayı gerektirir. Bu da, karmaşık yapılardaki işletmelerin iyi yönetilmesi için belirli bir düzen ve tutarlılık getirir. Kullandığı araçlar, idari bilimlerde, üniversitelerde aktarılan temel bilgilerden veya yönetici geliştirme eğitim programlarının içeriklerinden oluşur. Buna karşılık liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir ve çok daha kökten yenilikçidir. Başarı olarak gördüğü iş sonuçları küçük iyileştirmeler değildir. Teknoloji ile hızlanan global iş piyasasında yaşanan sürekli değişim, daha fazla liderlik anlayışı gerektirmektedir¹⁷⁸.

3.5.4. İnsana Yönelik Olma

İşletmenin insana odaklı olma özelliğine farklı boyuttan yaklaşabiliriz. Bunlardan birinci sırada olanı çalışanlar açısından insan odaklı yaklaşımdır.

İnsan yönelik yönetim sisteminin temel noktası, çalışanların anlamlı bir iş yaptıklarına inanmalarını sağlamak, yaptıkları işin önemini takdir etmek, işlerini sevmelerini

¹⁷⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, *age*, 216.

¹⁷⁷ Koçel, *age*, 465-466.

¹⁷⁸ Yeşim Toduk Akış, *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (İstanbul: Alfa Basım, 2004), 43-44.

sağlamak; işletmelerinin faaliyetlerinden ve çalışmalarından gurur duymalarını temin etmektir¹⁷⁹. Çalışanların yaptıkları işe inanmaları açısından yaratıcılıklarını sergileyecekleri bir örgüt ortamı oldukça önemlidir.

Yaratıcılığın kullanılmasının günlük iş rutini içerisinde pek mümkün olmadığı durumlar bulunmaktadır. Ancak, işlerin gerektirdiği yaratıcılığı kullanmalarına uygun bir iş ortamında çalışan insanların daha fazla iş doyumu alarak daha az işten ayrılma niyeti besledikleri saptanmıştır. Bu açıdan yaratıcılığın desteklenmesi için çeşitli yollar denemek önem kazanmaktadır. Bireysel yaratıcılığın desteklenmesi için bireysel öneri sistemleri oluşturmak kurumlar için uygulanabilir gözükmemektedir¹⁸⁰. Kurumsallaşmada başarıya ulaşmak için sadece yönetici kadronun işletmenin geleceğini düşünmesi, bu konuda yeniliklere yönelmesi ve yaratıcı düşünceler geliştirmesi yeterli olmamaktadır. İşletmenin her düzeyindeki çalışanlarıyla beraber, işletmenin geleceğini düşünmeye ve bu konuda fikirler geliştirmeye ihtiyaç vardır. Yaratıcılığın sınırlandırıldığı bir işletmede çalışanların verimliliğinden söz edilemez¹⁸¹.

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik ikinci önemli niteliği ise, müşterilere verilen önemdir. Müşterilerine önem veren işletmeler, her alanda müşteriye ön planda tutmakta, müşteriye sağlanan hizmetin en iyi olmasından ödün vermemekte ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını her koşulda sağlamayı temel ilke edinmektedir. Bu davranışlar, müşteri odaklı firmalar için güçlü bir müşteri bağlılığı ve uzun dönemde istikrarlı bir satış ve gelir artışı yaratmaktadır¹⁸². Bilindiği gibi firmalar artık ürünler ve kalite açısından neredeyse aynı denebilecek hizmeti sunabilmektedirler. Dolayısıyla firmaların kendilerini sektör içinde farklı konumlandırabilmek için katma değer yaratmaya ihtiyaçları vardır. Bu da müşteri boyutunda bakıldığında satış öncesi ve sonrası kaliteli destek servisleri kurma, ilişki odaklı olma, herhangi bir problem yaşandığında çözüm odaklı yaklaşım içerisinde en hızlı ve pratik çözümle geri dönüşüm yapabilme ve uzun yıllar müşterilerin ulaşabileceği ve destek alabileceği bir yapıda olmak olarak belirtilebilir. Bu açıdan firmaların bu kurumsallık boyutlarını geliştirmeleri katma değer açısından önemli görülmektedir.

¹⁷⁹ Akat, Atılğan, **age**, 43.

¹⁸⁰ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti** (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004), 53-54.

¹⁸¹ Taş, **age**, 17.

¹⁸² Dursun, **age**, 27

Kurumsallaşmış işletmelerin insana yönelik üçüncü önemli niteliği ise, kamuoyuna karşı olan sorumluluklarının bilincinde olmaları ve kamuoyunun çıkarlarına ters düşen faaliyetlerde bulunmamalarıdır. İnsana yönelik olmayı başaran işletmeler, çalışanlar, müşteriler ve kamuoyunun gözünde değer kazanmakta ve bu değer, işletmeye başarı, süreklilik ve karlılık olarak geri dönmektedir¹⁸³.

3.5.5. Örgüt Yapısı

Kurumsallaşma için en önemli faktör işletmenin büyüklüğüne, çalışmalarının kapsamına, dağıtım kanallarına, geleceğe ilişkin genişleme projelerine en uygun yapının kurulmasıdır¹⁸⁴. Örgüt yapısıyla ilişkili altı temel değişken üzerinde durulabilir. Bunlar uzmanlaşma, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekildir. Uzmanlaşma bir örgüt içindeki faaliyetlerin uzmanlık rollerine bölünme derecesini ifade eder. Kuralların standardizasyonu, örgütün standart kural ve süreçler belirleme derecesini; personel uygulamalarının standardizasyonunu, örgütteki standartlaştırılmış personel uygulamalarının derecesini; biçimsellik, talimat ve süreçlerin ne dereceye kadar yazılı ifade edildiğini; merkeziyetçilik, karar verme yetkisinin ne dereceye kadar yönetim hiyerarşisinde tepe noktada toplandığını ve son olarak örgüt şekli, örgütün rol yapısını (emir komuta zincirinin uzunluğunu, yöneticilerin kontrol alanının genişliğini, örgüt içindeki teknik ya da destek personelin az ya da çok oluşunu) ifade eder¹⁸⁵.

Kurumsallaşma, sadece klasik ve belirli bir örgüt yapısı olmayıp; kurumsallaşmanın anlamı, işletmenin faaliyet alanına, yönetim sistemine, içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik çevreye göre değişmektedir. Değişmeyen tek şey güçlü sistemlerle donatılmış, işletmenin gereksinimlerini karşılayabilen örgüt yapısıdır. İşletmenin örgüt yapısı oluşturulurken verimliliğe, etkinliğe ve yönetimin niteliğine dikkat edilmelidir¹⁸⁶.

3.5.6. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insangücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin

¹⁸³ Dursun, **age**, 27

¹⁸⁴ Tanıl Kılınç, Aysel Ertaş, “Özel Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 25, s. 1 (1996): 45.

¹⁸⁵ Telman, Ünsal, **age**, 55-56.

¹⁸⁶ Akat, Atılgan, **age**, 36.

yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir¹⁸⁷.

Kurumsallaşma açısından bakıldığında, firmalara insan kaynakları alanında yapacak çok iş düşmektedir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, çalışanların örgüt içi uygulamalarda adalet duygusunu hissetmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle seçme yerleştirmeden, performans değerlemeye; ücretlemeden kariyer yönetimine kadar bir çok konuda sistem kurulması gereklidir.

3.6. Kurumsallaşmanın Sonuçları

Kurumsallaşma, işletmelerin bünyelerine kabul edilmiş ortak kurallarla, standartlarla, prosedürlerle çalışma alışkanlığını yerleştirmesi, kendisine özgü kültür oluşturmaları sürecidir. Böylece işletmeler kendilerini diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe büründürmüş olurlar. Günümüzde artan ihtiyaçlar firmaları kurumsallaşmaya doğru sevk etmektedir. Artık global bir pazar haline gelen dünya piyasasında işletmelerin yaşayabilmesi için, kurumsallaşma önemli bir olgu olarak görülmektedir.

Çalışanların firmaya alınmasından, iş tanımlarının belirlenmesine; organizasyon yapısının kurulmasından, üretim faaliyetlerine, iş prosedürlerine kadar bir çok alanı ilgilendiren kurumsallaşma farklı açılardan tanımlana bilmektedir.

İç müşteri olan çalışanlar açısından kurumsallaşma; “İşletmeye olan güven, işletmenin çalışanlar üzerindeki imajı, çalışanları güdüleme yeteneği, onlara maddi ve manevi güven vermeleri” olarak tanımlanır. İş ilişkileri olan kişi ve kuruluşlar bir işletmenin kurumsallaşma göstergelerini, “o işletmenin faaliyetlerinin etkinliğine ve sürekliliğine, işletmenin kendilerine karşı olan hak ve yükümlülüklerinden borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesinde güven, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme yeteneği” ile ölçmektedir¹⁸⁸. Teorik açıdan bu kadar net tanımlanmakla birlikte, günümüz işletmelerinin önem verdiği kurumsallaşma olgusu işletmedeki çalışanlara net açıklanmadığı durumlarda bazen yanlış olarak algılabilmekte ve çalışanlar tarafından yeni kurulmak istenen sisteme direnç gösterilebilmektedir.

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 5.

¹⁸⁸ Akat, Atılğan, **age**, 17-18.

Çalışanlar açısından bakıldığında, kurumsallaşmada bazı problemler yaşanabilmektedir. Kurumsallaşma bazı durumlarda bir amaç olarak görülmekte; kurumsallaşmanın bazı belirgin kısımları (görev tanımları, prosedürler vs.) tek başına kurumsallaşma olarak algılanmakta; kurumsallaşmanın belirli parçalardan oluşan bir bütün olduğu göz ardı edilmekte; tüm kurumsallaşma öğelerine teoride sahip olunsa bile pratikte bunlar uygulanmamakta, eksik veya yanlış uygulanmakta ve son olarak sa kurumsallaşma bürokrasi ile karıştırılmaktadır. Kurumsallaşma konusunda birbirinden farklı bu fikirler, insanların kurumsallaşma konusunda farklı algılara sahip olduğunu gösterir. Bu farklı algıların bir kısmı doğru olabildiği gibi, bir kısmı da yanlış olabilmektedir. Bu nedenle ilk olarak, çalışanlara gerçekleştirilecek değişim hareketini ne olduğu, ne amaçla gerçekleştirildiği ve sonuçlarının neler olacağı açıklanmalıdır. Aksi taktirde çalışanların direnç göstermeleri kaçınılmaz olacaktır¹⁸⁹.

Dış müşteriler açısından kurumsallaşma ise; “İşletmenin mal ve hizmetine güven duyulması, hataları zamanında fark edip telafi edilmesi, süreklilik ve çevreye verdiği değerlerle” özdeşleşmektedir¹⁹⁰.

Örgüt açısından kurumsallaşma faydaları incelendiğinde, kurumsallaşmış örgütlerin daha sağlıklı ve istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejileri takip ettikleri görülmektedir. Ayrıca kurumsal örgütler sadece bugünkü koşullara uyumu düşünmemekte, geleceğe yönelikte hazırlıklar yapmaktadırlar. Kurumsal örgütler iç müşteri açısında bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilenmekte, ayrıca örgüt hakkında tam bilgiye sahip olmaları sağlanmaktadır. Örgütlerinin amaçlarını, mevcut durumunu, politika ve değerlerini bilen çalışanlar ise bu açıdan daha sorumlu davranmaktadırlar¹⁹¹.

Bu açılardan bakıldığında, kurumsallaşmanın firma için önemi büyüktür. Gerek çalışanların belirli sistemlere göre yönetildiklerini bildikleri için daha adil hissetmeleri ve bu nedenle bağlılık davranışlarını daha çok ortaya koymalarını; gerekse firmanın belli prosedürler, kalite el kitapları kullanmalarını, uygulamalarda standardizasyona gitmelerini ve müşteri yönetimi açısından daha sistemsal ve takipçi olmalarını sağlamaktadır.

¹⁸⁹ Dursun, *age*, 36.

¹⁹⁰ *age*, 18-19.

¹⁹¹ Özkaya, *age*, 59.

Kurumsallaşma konusunun bu tez çalışmasındaki öneminden hareketle bu bölüm içerisinde, kurum ve kurumsallaşma tanımları, tarihsel gelişimi, kurumsallaşma süreç ve ltleri ve son olarak işletmeler açısından kurumsallaşma adımları tartışılmıştır.

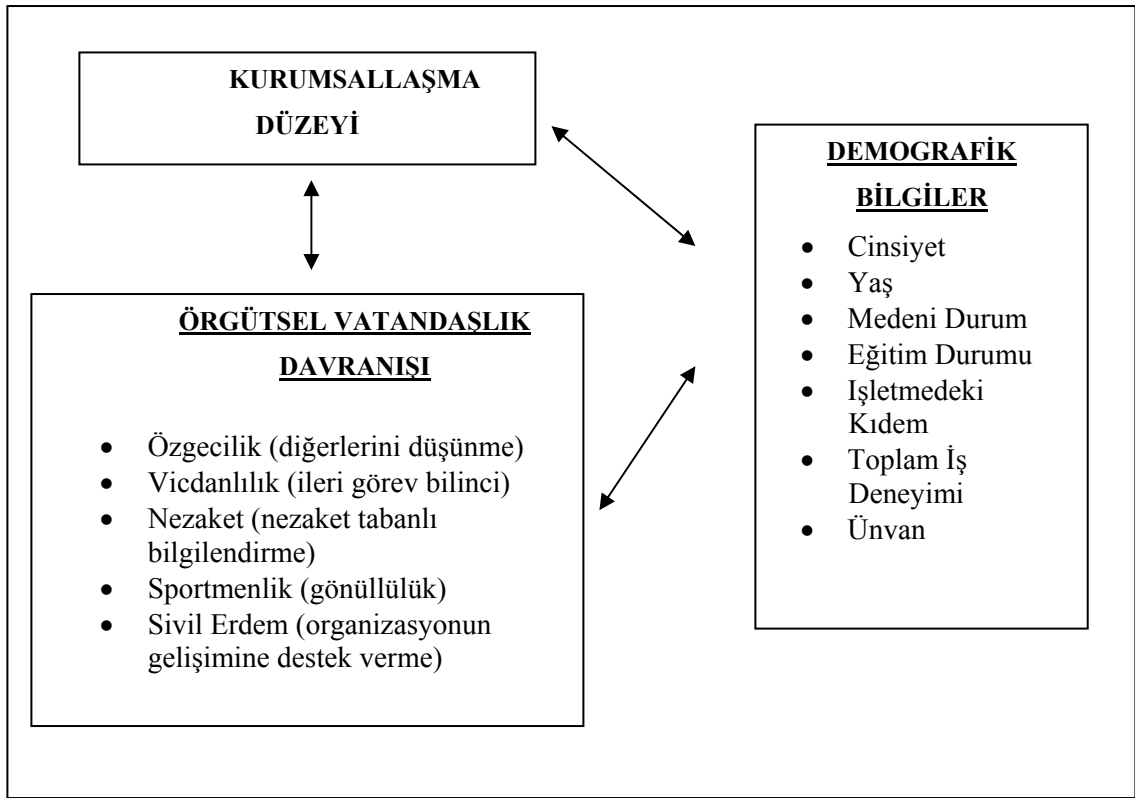
Bundan sonraki bölümde örgütsel vatandaşlık ve kurumsallaşma arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırma bulgularına yer verilecektir.

4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GÖSTERMELERİ İLE KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Bu araştırmada, örgütün kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme durumu arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir banka düzeyinde incelenecektir.

Araştırmanın modelini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür:



Şekil 2: Araştırma Modeli

Bu araştırma modeline göre örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan özgecilik (diğerlerini düşünme), vicdanlılık (ileri görev bilinci), nezaket (nezaket tabanlı

bilgilendirme), sportmenlik (gönüllülük) ve sivil erdem (organizasyonun gelişimine destek verme) ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki; ayrıca ÖVD ve kurumsallaşma ile demografik bilgiler arasındaki ilişkinin niteliği araştırılacaktır.

Günümüzde firmaların en değerli kaynağını insan oluşturmaktadır. Uzmanlaşmaların artmasıyla beraber, kalifiye elemanları bulmak ve onları firma içinde tutmak gittikçe zorlaşmaktadır. Çalışanın bağlılığı iş gücü devir oranlarını azaltmakta, firmanın verimliliğine ve etkinliğine fayda sağlamaktadır. Çalışanın ise söz konusu bağlılığı adalet duygusu ile pekişmektedir. Firma içi uygulamaları adil hisseden çalışan enerjisini tüm varlığı işletmede kullanabilmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek noktası olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ise, bu noktada ortaya çıkmakta ve çalışanların ekstra ödül beklemen kendinden beklenen sorumlulukların fazlasını yerine getirdiği gözlenmektedir. Bunun oluşmasında ise çalışanların kişisel özelliklerin yanısıra firmanın kurumsal olarak algılanması ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan bu tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile kurumsallaşma arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Söz konusu ilişkinin oluşması durumunda firmaların kurumsallaşma faaliyetlerine hız kazandırmaları ve kurulan sistemleri içselleştirmeleri amacı güdülmektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların özgecilik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların özgecilik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların nezaket davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların nezaket davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sportmenlik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sportmenlik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sivil erdem davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sivil erdem davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀: Firmanın kurumsallaşma düzeyi ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Firmanın kurumsallaşma düzeyi ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Uygulama Yeri Sınırlılığı: Araştırmada kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelendiğinden, araştırma yapılacak firmanın “kurumsallık”

kriterlerine uyacak niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle büyük ölçekli, prosedürleri ve özellikle belirli ik politikaları olan firmalara yönelinmiştir. İK politikaları açısından sistematik oluşları ve büyük ölçekli olmaları nedeniyle bankacılık sektörü kapsamında özel bankalar seçilmiştir. Anketlerin çalışanların çalıştıkları kurumla ilgili kurumsallık algılarını ve çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili soruları içermesi nedeniyle, araştırma kapsamına alınacak firma bulmakta sıkıntı yaşanmıştır. Dolayısıyla uygulama yeri bulmak en önemli sınırlılıklardan birini oluşturmuştur. Araştırma yapılan kurumun gizlilik esası konusuna önem vermesi nedeniyle araştırma boyunca kurum ismi kullanılmayacaktır.

Kişi Sayısı: Araştırma yapılan kurumun özel bir banka olması nedeniyle, Genel Müdürlük, Şube ve İştirak çalışanları olarak yaklaşık 7500 çalışanı bulunmaktadır. Kurumsallaşma gereği firmanın örgüt kültürünün ve Genel Müdürlük binasındaki her türlü temel uygulamanın, diğer bölge ve iştiraklere de yansımaları ve farklılık olmaması gerekir. Bununla beraber, araştırmada kurumsallık algısı açısından mekansal farklılıkların oluşturabileceği bir sapmayı önlemek adına sadece Genel Müdürlük binasında görev alan çalışan grubu değerlendirme kapsamına alınmıştır. Ancak araştırmadaki zaman kısıtı nedeniyle 860 kişiden oluşan gruptan rasgele 184 kişiye uygulama yapılabilinmiştir.

Özellikle zaman ve finansal kısıtın olması nedeniyle araştırma sadece tek bir firmada uygulanabilmiştir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini bankacılık sektöründe İstanbul'da faaliyet gösteren özel bankalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda Genel müdürlük, şube ve iştirak çalışanları ile toplam 7500 çalışanı olan özel bir banka uygulama kapsamında seçilmiştir. Söz konusu firmanın İstanbul'da 110 şubesi ve Genel Müdürlük'te toplam 860 çalışanı bulunmaktadır. Araştırma grubuna sadece Genel Müdürlük binasında hizmet gösteren çalışanlar dahil edilmiştir. Bu ana kütlemin ise gerek zaman gerek de finansal kısıtlar nedeniyle %21'ni oluşturan 184 çalışana uygulama yapılmıştır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Tanımlayıcı nitelikte olan bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından birebir çalışanlara dağıtılmış olup, yine verilen süre sonrasında araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anket toplam 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm demografik bilgilerle ilgili veri toplamak için tasarlanmış olup; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki kıdem, toplam iş deneyimi ve ünvan ile ilgili toplam 7 soruyu içermektedir.

İkinci bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını incelemek üzere hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada Podsakoff ve MacKenzie'nin 1989 yılında Organ'ın boyutlarını temel alarak geliştirdikleri ölçekten faydalanılmıştır.

Organ ve Graham'ın örgütsel vatandaşlık boyutlarına ilişkin tanımlamalarına, bu konuda yapılan araştırmalarda rastlamak mümkündür. Kavramın ilk kez ortaya atıldığı 1980'li yıllardan bu yana, bu boyutların benimsendiği farklı ölçekler geliştirilmeye çalışılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının diğer örgütsel faktörlerle ilişkisinin araştırıldığı pek çok araştırma yapılmıştır. (Deluga, 1994; Bateman, Organ, 1983; Podsakoff ve MacKenzie, Bommer, 1996; Tansky, 1993; Organ, 1994; Chattopadhyay, 1999; Witt, 1991). Bu araştırmaların geneline bakıldığında Podsakoff ve MacKenzie'nin 1989 yılında geliştirdikleri ve Organ'ı boyutlarının temel alındığı ölçeğin en çok kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. Bu ölçeğin kullanıldığı araştırmalarda (MacKenzie, Podsakoff ve Fette, 1991; Moorman, 1991, 1993; Moorman, Niehoff, Organ, 1993; Niehoff, Moorman, 1993; Podsakoff, MacKenzie, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; Podsakoff, MacKenzie, Fetter, 1993; Tansky, 1993), sözü geçen ölçeğin geçerliliğine ve iç tutarlılığına ilişkin olumlu ve cesaret verici sonuçlara ulaşıldığı gözlemlenmektedir¹⁹². Aynı zamanda söz konusu ölçek 2000 yılında Janset Özen İşbaşı tarafından da “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında da kullanılmıştır.

¹⁹² İşbaşı, age, 91.

Podsakoff ve MacKenzie'nin araştırmasında ölçeğin cronbach alpha değeri 0.80; Janset Özen İşbaşı'nın araştırmasında ise değerin 0.92 olduğu görölmüştür. Bu noktada ölçeğin kabul edilebilir alpha değerine sahip olduğu söylenebilir.

Janset Özen İşbaşı'nın araştırmasında kullanılan ölçekte toplam 34 ifade yer almaktadır. Bu çalışmada, araştırmacı tarafından ifade sayısı tüm boyutları kapsayacak şekilde 25'e indirilmiş olup; ifadeler üzerinde herhangi bir değişiklik ya da soru ilavesi yapılmamış, sadece tekrar niteliğindeki sorular anketten çıkarılmıştır. Araştırmada ifadeler 5 boyutu içerecek şekilde gruplanarak, araştırmanın analizleri bu boyutlar kapsamında gerçekteştirilmiştir. Analiz sonucu ölçeğin cronbach alpha değeri 0.884 çıkmış olup, araştırmada kullanılmak için güvenilir bulunmuştur. Anketle ilgili güvenilirlik analizi Ek 2a'da verilmiştir.

Üçüncü bölümde kullanılan ölçek ise, çalışanların işletmelerini kurumsal olarak değerlendirme düzeylerini ölçümlemek üzere araştırmacı tarafından hazırlanan 30 ifadeden oluşmaktadır. Anket oluşturma aşamasında, 2003 yılında Bülent Okur tarafından hazırlanan "Ulusal ve Uluslararası İşletmelerin Kurumsallaşma Süreçlerinin Mukayyesine İlişkin Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezinin anketindeki ifadelerden faydalanılmış; ancak birebir çalışma kapsamına alınmamıştır. Hazırlanan anketin cronbach alpha değerinin 0.961 olması nedeniyle, çalışmada kullanmak için güvenilir bulunmuştur. Anketle ilgili güvenilirlik analizi Ek 2b'de verilmiştir.

Anketler 5'li Likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış olup,

- "Tamamen Katılıyorum"
- "Katılıyorum"
- "Kararsızım"
- "Kısmen Katılıyorum"
- "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

4.6. Verilerin Analiz Teknikleri

SPSS programının 15.0 versiyonu kullanılarak araştırma verilerinin analizi yapılmıştır. Bu aşamada demografik değişkenlerin frekans dağılımlarını açıklamak için tanımlayıcı istatistiklerden Frekans Testi, verilerin normal dağılıp dağılmadığını

belirlemek için non-parametrik Testlerden One Sample Kolmogorov-Smirnov, ÖVD ve Kurumsallaşma ile demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Kuruskal Wallis, Mann Whitney-U ve son olarak ÖVD boyutları ile Kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi incelemek için Ki-Kare analizlerinden faydalanılmıştır.

Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Kurumsallaşma Ölçeğinin güvenirlik analizleri için cronbach alpha değerleri hesaplanmıştır.

4.7. Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde yapılan analizler ve ortaya çıkan sonuçlar incelenecektir.

4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan 184 personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, %70.7'lik kısmının kadın, %29,3'lük kısmının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir

Tablo 2: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	130	70,7
Erkek	54	29,3
Toplam	184	100,0

Anketten elde edilen verilere göre yaş dağılımına bakıldığında, en çok personelin %68.5 ile 26-35 yaş grubunda bulunduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla %22.3 ile 18-25 yaş grubu, %8.2 ile 36-45 yaş grubu ve en son %1.1 ile 45 yaş ve üstü yaş grubu izlemektedir.

Sektör içinde firmanın büyüme hedefleri olması nedeniyle, yoğunluğun 26-35 ve 18-25 gibi genç yaş grubunda toplanması destekleyici bulunmaktadır.

Tablo 3: Personelin Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25	41	22,3
26-35	126	68,5
36-45	15	8,2
45 ve üzeri	2	1,1
Toplam	184	100,0

Tablo 3 ve 4’de görüldüğü gibi; ankete katılan personelin medeni durumu %57.6’sı bekar ve %42.4’ü evli olarak bir dağılım göstermiştir. Çalışanların yaş ortalamasının 18-25 ve 26-35 yaş grubunda yoğunlaşmasından dolayı, firmanın genç denilebilecek bir nüfusa sahip olduğu; bu açıdandan bekarlık oranının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	78	42,4
Bekar	106	57,6
Toplam	184	100,0

Ankete katılanların eğitim durumları ile ilgili dağılımda ise %65.8’lik oranla üniversite mezunları en çok sayıda olan grubu temsil eder. Bu sıralamayı %16.8’lik oran ile lisansüstü grup, %11.4 ile ön lisans mezunları ve %6.0 ile lise mezunları izlemektedir

Bankacılık sektörü açısından bakıldığında, belirli ihtisasa sahip kişilerin istihdam edilmesi gerektiği açıktır. Bu nedenle, öğrenim düzeyinin üniversite ve lisansüstü grupta yüksek çıkıyor oluşu, bu durumu destekleyici niteliktedir.

Tablo 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lise	11	6,0
Ön Lisans	21	11,4
Üniversite	121	65,8
Lisansüstü	31	16,8
Toplam	184	100,0

İş yerindeki kıdem durumu incelendiğinde ise, %32.1 ile 1-3 yıl arası birinci sırada yer almakta olup, bu oranı çok yakından %30.4 ile 4-6 yıl arası izlemektedir. Daha sonra sırasıyla %26.1 ile 1 yıldan az, %7.6 ile 7-9 yıl ve %3.8 ile 10 yıl ve üzeri gelmektedir

Çalışanların yaş grubu dağılımının 18-25 ve 26-35 arasında yoğunluk kazanması ile, iş yerindeki kıdem açısından 1-3 ve 4-6 yıl oranının yüksek oluşu paralellik göstermektedir.

Tablo 6: Personelin İşyerindeki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

İşyerindeki Kıdem	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan az	48	26,1
1-3 Yıl	59	32,1
4-6 Yıl	56	30,4
7-9 Yıl	14	7,6
10 Yıl ve üzeri	7	3,8
Toplam	184	100,0

Ankete katılanların toplam iş deneyimi açısından dağılımlarına bakıldığında, 1-5 yıl arası deneyim %40.8 ile birinci sıradadır. Bunu sırayla %34.2 ile 6-10 yıl, %14.1 ile 11-15 yıl, %7.6 ile 1 yıldan az ve %3.3 ile 16 yıl ve üzeri izlemektedir (Tablo 7).

Tablo 7: Personelin Toplam İş Deneyimi Durumuna Göre Dağılımı

Toplam Deneyim	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıldan az	14	7,6
1-5 Yıl	75	40,8
6-10 Yıl	63	34,2
11-15 Yıl	26	14,1
16 Yıl ve üzeri	6	3,3
Toplam	184	100,0

Çalışanların ünvan dağılımlarına bakıldığında ise %22.8 ile asistanlık birinci sırada yer almaktadır. Bu sırayı çok yakın bir değer olarak %22.3 ile uzmanlar takip etmektedir. Daha sonraki dağılım ise %17.9 ile uzman yardımcıları, %14.1 ile yetkililer, %12 ile yönetmenler ve %10.9 ile bölüm müdürü ve üzeri ünvanlar şeklindedir (Tablo 8).

Tablo 8: Personelin Ünvan Durumuna Göre Dağılımı

Ünvan	Frekans	Yüzde (%)
Asistan	42	22,8
Uzman Yardımcısı	33	17,9
Uzman	41	22,3
Yetkili	26	14,1
Yönetmen	22	12,0
Bölüm Müdürü ve üzeri	20	10,9
Toplam	184	100,0

4.7.2. Kurumsallaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Kurumsallaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı anketleri Ek 3a ve Ek 3b’de görülebileceği üzere, One-Sample Kolmogorov-Smirnov analizi ile incelendikten sonra sigma değerlerine bakılmıştır. Tüm soruların sigma değerleri 0.05’den küçük olduğu için anketlerin normal dağılım göstermediği sonucuna varılmış ve analizlerin non-parametrik testlerle incelenmesine karar verilmiştir.

Kurumsallaşma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar, Ki-Kare yapılarak oluşturulmuştur. Çalışmada Kurumsallaşma anketinin genel ortalaması ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı’nın boyutları karşılaştırılmıştır.

Tablo 9: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Özgecilik Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,860(a)	9	,000
Likelihood Ratio	22,885	9	,006
Linear-by-Linear Association	8,811	1	,003
N of Valid Cases	184		

a 7 cells (43,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların özgecilik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların özgecilik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0.000 < 0.05$ olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre, çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların özgecilik davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda firmanın kurumsallaşma nedeniyle gerekli niteliklere sahip olmasının, çalışanların özgecilik davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir rol aldığını söyleyebiliriz.

Tablo 10: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Nezaket Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,122(a)	6	,085
Likelihood Ratio	11,990	6	,062
Linear-by-Linear Association	7,056	1	,008
N of Valid Cases	184		

a 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların nezaket davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların nezaket davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0.085 > 0.05$ olduğundan H₁ reddedilip, H₀ hipotezi kabul edilmektedir.

Bu sonuca göre, çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile nezaket davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Dolayısıyla çalışanların firmanın kurumsallaşma nedeniyle gerekli niteliklere sahip olmasına yönelik algılarının, çalışanların nezaket davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir rol oynamadığını söyleyebiliriz.

Tablo 11: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Sportmenlik Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	52,884(a)	9	,000
Likelihood Ratio	56,860	9	,000
Linear-by-Linear Association	45,561	1	,000
N of Valid Cases	184		

a 6 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sportmenlik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sportmenlik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0.000 < 0.05$ olduğundan H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁ hipotezine göre, çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile sportmenlik davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda firmanın kurumsallaşma nedeniyle gerekli niteliklere sahip olmasının, çalışanların sportmenlik davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir rol aldığını söyleyebiliriz.

Tablo 12: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Vicdanlılık Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,546(a)	6	,000
Likelihood Ratio	36,764	6	,000
Linear-by-Linear Association	18,429	1	,000
N of Valid Cases	184		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,92.

H₀: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların vicdanlılık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0.000 < 0.05$ olduğundan H₀ reddedilip, H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

Dolayısıyla, çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile vicdanlılık davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda firmanın kurumsallaşma nedeniyle gerekli niteliklere sahip olmasının, çalışanların vicdanlılık davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir rol aldığını söyleyebiliriz.

Tablo 13: Firmanın Kurumsallaşma Düzeyi ile Sivil Erdem Boyutu Arasındaki İlişkinin Ki-Kare Analizi Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,462(a)	9	,000
Likelihood Ratio	34,623	9	,000
Linear-by-Linear Association	27,285	1	,000
N of Valid Cases	184		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

H_0 : Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sivil erdem davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sivil erdem davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıdaki hipotezler dikkate alındığında, $p=0.000 < 0.05$ olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

H_1 hipotezine göre, çalışılan firmanın kurumsallaşma düzeyi ile sivil erdem davranışı gösterme durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda çalışanların firmanın kurumsallaşma nedeniyle gerekli niteliklere sahip olmasına yönelik algılarının, çalışanların sivil erdem davranışı sergilemeleri konusunda önemli bir rol aldığını söyleyebiliriz.

4.7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmada çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki kıdemleri, toplam iş deneyimleri ve ünvanları ile ilgili sorular sorulmuş olup, demografik değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

4.7.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Cinsiyet İlişkisi

Tablolarda görüldüğü üzere Mann-Whitney U analizinde $p=0,193$ değerine ulaşılmıştır. $0.193 > 0.05$ olduğundan, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda kurum içinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin cinsiyete göre farklılaşmadığı, kadın ve erkeklerin benzer tutum içinde bulundukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 3,92 ve 3,85 değerleri görülür. Bu sonuca göre, kadın ve erkeklerin örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ortalamanın üzerinde olumlu tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 14: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Cinsiyet
Mann-Whitney U	3082,000
Wilcoxon W	4567,000
Z	-1,302
Asymp. Sig. (2-tailed)	,193

Tablo 15: Çalışanların Cinsiyetleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Cinsiyet	N	Ortalama
Kadın	130	3,9246
Erkek	54	3,8533
Toplam	184	3,9037

4.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Yaş İlişkisi

Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.487$ çıkmıştır; $0.487>0.05$ olduğundan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer bir ifadeyle, yaş farklılığı olmaksızın çalışanların çoğunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 18-25 yaş grubu için 3.87; 26-35 yaş grubu için 3.90; 36-45 yaş grubu için 4.02; 45 ve üzeri yaş grubu için 3.86 değerleri görülmektedir. Değerler incelendiğinde yaş grupları arasında benzer bir dağılım olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Yaş
Ki-Kare	2,433
df	3
Asymp. Sig	,487

Tablo 17: Çalışanların Yaşları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Yaş	N	Ortalama
18-25	41	3,8732
26-35	126	3,9000
36-45	15	4,0240
45 ve üzeri	2	3,8600
Toplam	184	3,9037

4.7.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Medeni Durum İlişkisi

Tablo 18 ve 19’da görüldüğü üzere Mann-Whitney U Analizinde $p=0.378$ çıkmıştır; $0.378>0.05$ olduğundan, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucu ortaya çıkar. Bu sonuca göre evli ve bekarların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Evli ve bekarların örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 3.92 ve 3.88 değerleri görülmekte olup; buna göre, evli ve bekarların örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda ortalamanın üzerinde olumlu tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 18: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Medeni Durum
Mann-Whitney U	3819,500
Wilcoxon W	9490,500
Z	-,882
Asymp. Sig. (2-tailed)	,378

Tablo 19: Çalışanların Medeni Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Cinsiyet	N	Ortalama
Evli	78	3,9297
Bekar	106	3,8845
Toplam	184	3,9037

4.7.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Eğitim Durumu İlişkisi

Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.107$ çıkmıştır; $0.107>0.05$ olduğundan; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılabilir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunları 3.87; ön lisans mezunları 4.06; üniversite mezunları 3.88, lisansüstü mezunları 3.87 değerinde görülmektedir. Bu durumda ortalamanın üzerinde ve olumlu yönde bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 20: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Eğitim Durumu
Ki-Kare	6,089
df	3
Asymp. Sig	,107

Tablo 21: Çalışanların Eğitim Durumları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Eğitim Durumu	N	Ortalama
Lise	11	3,8764
Ön Lisans	21	4,0610
Üniversite	121	3,8853
Lisansüstü	31	3,8787
Toplam	184	3,9037

4.7.3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – İşletmedeki Kıdem İlişkisi

Tablo 22 ve 23’de görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.021$ çıkmıştır; $0.021<0.05$ olduğundan; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile işletmedeki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılabilir.

Ankete katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 4.25 ile en yüksek değere 10 yıl ve üzeri çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Bu sıralamayı 3.91 ile 4-6 yıl; 3.89 ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl; 3.77 ile 7-9 yıl izlemektedir.

Tablo 22: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-İşletmedeki Kıdem
Ki-Kare	11,584
df	4
Asymp. Sig	,021

Tablo 23: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

ÖVD- İşletmedeki Kıdem	N	Ortalama
1 Yıdan az	48	3,8917
1-3 Yıl	59	3,8949
4-6 Yıl	56	3,9129
7-9 Yıl	14	3,7714
10 Yıl ve üzeri	7	4,2514
Toplam	184	3,9037

4.7.3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Toplam İş Deneyimi İlişkisi

Tablolarda görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.270$ çıkmıştır; $0.270>0.05$ olduğundan; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile toplam iş deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna varılabilir. Bu durumda çalışanların bu tür örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesi ile toplam iş deneyimleri arasında farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Ankete katılan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında; 1 yıldan az 3.92, 1-5 yıl 3.85, 6-10yıl 3.89, 11-15 yıl 4.00 ve en son 16 yıl ve üzeri 4.02 değerine sahiptir.

Tablo 24: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Toplam İş Deneyimi
Ki-Kare	5,170
df	4
Asymp. Sig	,270

Tablo 25: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Toplam İş Deneyimi	N	Ortalama
1 Yıldan az	14	3,9229
1-5 Yıl	75	3,8581
6-10 Yıl	63	3,8990
11-15 Yıl	26	4,0092
16 Yıl ve üzeri	6	4,0200
Toplam	184	3,9037

4.7.3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Ünvan İlişkisi

Görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.056$ çıkmış olup; $0.056>0.05$ olduğundan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sorularına verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında asistanlar 3.96; uzman yardımcıları 3.82; uzmanlar 3.85, yetkililer ve yönetmenler 3.86 ve bölüm müdürü ve üzeri ünvanlar 4.07 değerine sahip olup, ortalama üzerinde ve olumlu yönde dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Çalışanların Ünvanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	ÖVD-Ünvan
Ki-Kare	10,762
df	5
Asymp. Sig	,056

Tablo 27: Çalışanların Ünvanları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

ÖVD-Ünvan	N	Ortalama
Asistan	42	3,9695
Uzman Yardımcısı	33	3,8242
Uzman	41	3,8585
Yetkili	26	3,8677
Yönetmen	22	3,8691
Bölüm Müdürü ve üzeri	20	4,0740
Toplam	184	3,9037

Tüm demografik bilgilere bakıldığında sadece kıdem ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir fark vardır, öte yandan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam iş deneyimi ve ünvan ile aralarında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda H_1 hipotezi sadece işyerindeki kıdem değişkeni açısından kabul edilebilir.

4.7.4. Kurumsallaşma Anket Soruları ile Demografik Bilgilerin İlişkisinin İncelenmesi

Araştırmanın ikinci anket bölümünde çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, işletmedeki kıdemleri, toplam iş deneyimleri ve ünvanları ile ilgili sorular sorulmuş olup, demografik değişkenlerle firmanın kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

4.7.4.1. Kurumsallaşma– Cinsiyet İlişkisi

Mann-Whitney U analizinde $p=0,597$ değerine ulaşılmıştır. $0,597>0.05$ olduğundan, çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu doğrultuda çalışılan işletmenin kurumsal olarak değerlendirilmesinin cinsiyete göre farklılaşmadığı, kadın ve erkeklerin benzer tutum içinde bulundukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 3,62 ve 3,68 değerleri görülmektedir. Bu sonuca göre, kadın ve erkeklerin çalıştıkları firmayı kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri konusunda ortalamanın üzerinde tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 28: Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma-Cinsiyet
Mann-Whitney U	3336,000
Wilcoxon W	11851,000
Z	-,529
Asymp. Sig. (2-tailed)	,597

Tablo 29: Çalışanların Cinsiyetleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma-Cinsiyet	N	Ortalama
Kadın	130	3,624
Erkek	54	3,687
Toplam	184	3,643

4.7.4.2. Kurumsallaşma– Yaş İlişkisi

Tablolarda görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.097$ çıkmıştır; $0,097>0.05$ olduğundan, çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Diğer bir ifadeyle, yaş farklılığı olmaksızın çalışanlar firmalarını kurumsal olarak değerlendirmektedirler. Söz konusu değer için, %90 güven aralığında ise anlamlı bir ilişki olduğundan söz edilebilir.

Çalışanların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında 18-25 yaş grubu için 3.88; 26-35 yaş grubu için 3.59; 36-45 yaş grubu için 3.52; 45 ve üzeri yaş grubu için 2.86 değerleri görülmektedir. Ortalamaların yaş grubu arttıkça düştüğü görülmektedir.

Tablo 30: Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -Yaş
Ki-Kare	6,330
df	3
Asymp. Sig	,097

Tablo 31: Çalışanların Yaşları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Test Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma -Yaş	N	Ortalama
18-25	41	3,886
26-35	126	3,591
36-45	15	3,520
45 ve üzeri	2	2,865
Toplam	184	3,643

4.7.4.3. Kurumsallaşma– Medeni Durum İlişkisi

Tablolarda görüldüğü üzere Mann-Whitney U Analizinde $p=0.043$ çıkmıştır; $0,043<0.05$ olduğundan, çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Evli ve bekarların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, 3.50 ve 3.74 değerleri ile ortalamanın üzerinde oldukları görülmektedir.

Tablo 32: Çalışanların Medeni Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -Medeni Durum
Mann-Whitney U	3411,000
Wilcoxon W	6492,000
Z	-2,026
Asymp. Sig. (2-tailed)	,043

Tablo 33: Çalışanların Medeni Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Mann-Whitney U Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma-Cinsiyet	N	Ortalama
Evli	78	3,503
Bekar	106	3,745
Toplam	184	3,643

4.7.4.4. Kurumsallaşma– Eğitim Durumu İlişkisi

Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.003$ çıkmıştır; $0,003<0.05$ olduğundan; çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılabilir.

Çalışanların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında lise mezunları 4.10; ön lisans mezunları 4.04; üniversite mezunları 3.57, lisansüstü mezunları 3.46 değerinde görülmektedir. Ortalama değerleri incelendiğinde, eğitim seviyesi artıkça çalışanların çalıştıkları firmayı kurumsal olarak değerlendirme düzeyinde düşüş olduğu görülmektedir.

Tablo 34: Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -Eğitim Durumu
Ki-Kare	13,688
df	3
Asymp. Sig	,003

Tablo 35: Çalışanların Eğitim Durumları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma –Eğitim	N	Ortalama
Lise	11	4,102
Ön Lisans	21	4,042
Üniversite	121	3,577
Lisansüstü	31	3,467
Toplam	184	3,643

4.7.4.5. Kurumsallaşma– İşyerindeki Kıdem İlişkisi

Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.038$ çıkmıştır; $0,038<0.05$ olduğundan; çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile işletmedeki kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık vardır sonucuna varılabilir.

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, 10 yıl ve üzeri için 3.52; 7-9 yıl için 3.34; 4-6 yıl için 3.63 ve 1 yıldan az kıdem durumu için 3.89 değerleri görülmektedir.

Tablo 36: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -İşletmedeki Kıdem
Ki-Kare	10,156
df	4
Asymp. Sig	,038

Tablo 37: Çalışanların İşletmedeki Kıdemleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma - İşletmedeki Kıdem	N	Ortalama
1 Yılden az	48	3,891
1-3 Yıl	59	3,535
4-6 Yıl	56	3,632
7-9 Yıl	14	3,345
10 Yıl ve üzeri	7	3,524
Toplam	184	3,643

4.7.4.6. Kurumsallaşma – Toplam Deneyim İlişkisi

Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.134$ çıkmıştır; $0,134>0.05$ olduğundan; çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile toplam iş deneyimleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile toplam iş deneyimleri arasında farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Ankete katılan çalışanların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, 1 yıldan az 4.10, 1-5 yıl 3.65, 6-10 yıl 3.61, 11-15 yıl 3.50 ve en son 16 yıl ve üzeri 3.37 değerine sahiptir. Bu değerler incelendiğinde çalışanların iş deneyimleri arttıkça firmayı kurumsal olarak değerlendirme oranlarının düştüğü gözlemlenmektedir.

Tablo 38: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -Toplam İş Deneyimi
Ki-Kare	7,030
df	4
Asymp. Sig	,134

Tablo 39: Çalışanların Toplam İş Deneyimleri ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma -Toplam İş Deneyimi	N	Ortalama
1 Yıldan az	14	4,109
1-5 Yıl	75	3,653
6-10 Yıl	63	3,611
11-15 Yıl	26	3,501
16 Yıl ve üzeri	6	3,372
Toplam	184	3,643

4.7.4.7. Kurumsallaşma – Ünvan İlişkisi

Tablo 40 ve 41’de görüldüğü üzere Kruskal-Wallis Test Analizinde $p=0.005$ çıkmıştır; $0.005<0.05$ olması nedeniyle çalışanların firmalarını kurumsal olarak değerlendirme düzeyleri ile ünvanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Çalışanların çalıştıkları firmanın kurumsallık düzeyi ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamalarına bakıldığında, asistanlar 3.97; uzman yardımcıları 3.69; uzmanlar 3.61, yetkililer 3.48, yönetmenler 3.30 ve bölüm müdürü ve üzeri ünvanlar 3.48 değerine sahiptir.

Tablo 40: Çalışanların Ünvanları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 1

Test İstatistikleri(a)	Kurumsallaşma -Ünvan
Ki-Kare	16,700
df	5
Asymp. Sig	,005

Tablo 41: Çalışanların Ünvanları ile Kurumsallaşma Algıları Arasındaki Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları - 2

Kurumsallaşma -Ünvan	N	Ortalama
Asistan	42	3,975
Uzman Yardımcısı	33	3,696
Uzman	41	3,617
Yetkili	26	3,486
Yönetmen	22	3,306
Bölüm Müdürü ve üzeri	20	3,485
Toplam	184	3,643

Tüm demografik bilgilere bakıldığında medeni durum, eğitim durumu, iş deneyimi ve ünvan ile örgütü kurumsal olarak değerlendirme düzeyi arasında anlamlı bir fark vardır, öte yandan cinsiyet, yaş ve toplam iş deneyimi ile aralarında anlamlı bir fark yoktur. Bu durumda H_1 hipotezi medeni durum, eğitim durumu, iş deneyimi ve ünvan değişkeni açısından kabul edilebilir.

5. SONUÇ

Dünya düzeni içinde her bireyin bir ülke vatandaşlığına sahip olması ve bu aidiyetten ötürü belli sorumlulukları yerine getirmesi beklendiği gibi; aynı kavramdan hareketle bir çalışanın da bir örgütün parçası olduğu zaman bellirli rolleri yerine getirmesi ve bunlardan sorumlu olması beklenmektedir. Bununla birlikte genel olarak bakıldığında vatandaşlık kavramı belirtilen sorumlulukları yerine getirmekten öte; aidiyet duygusuyla birlikte çok farklı bir davranış boyutuyla karşımızı çıkmaktadır. Vatandaşın zorunlu tutulmamakla birlikte, gönüllü olarak gerçekleştirdiği bu davranış boyutları ile örgüt içindeki çalışanların belirlenmiş rol tanımlarını aşarak gösterdikleri fazladan rol davranışları benzerlik göstermektedir.

Nasıl ki bir ülkenin gücünü bu zorunluluğu aşan söz konusu davranış boyutu oluşturmakta ise; aynı şekilde bir örgütün gücünü, verimliliğini de bu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları oluşturmaktadır. Günümüzde artık teknoloji çok hızlı değişmekte; tüm firmalar çok hızlı ve kısa zamanda benzer alt yapıya kavuşabilmekte, benzer çıktılar sunabilmektedir. Dolayısıyla firmaları birbirinden farklılaştıran asıl unsur, çok kolay edinilemeyen insan kaynağı olmaktadır. Bu kaynağın örgütle bütünleşmesi, kendisini örgüte ait hissetmesi noktasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları söz konusu olmaktadır.

Çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve o şekilde konumlanabilmesi için, var olan örgütü adil olarak değerlendirmesi önemli bir noktadır. İş tanımlarının netliği, çalışanların örgütte kendilerinden ne beklendiğini tam olarak bilmesi, performans kriterlerinin açık bir şekilde tanımlanması, değerlendirme sonuçlarının net olması, ödüllerin dağıtımındaki kriterlerin bilinmesi örgüt içi adalet kavramını şekillendiren unsurlardır. Kurumsallaşma gereğiyle örgütlerin sahip olması gereken bu unsurlar ise, çalışanların kendini benzer değerlendirdiği çalışma grupları içinde iyi ve adil olarak algılamasını sağlamakta ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsallık boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenme arasında önemli bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu tez çalışması da; kurumsallaşma boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla hazırlanmıştır.

Analiz sonuçlarına geçmeden önce uygulama kapsamına alınan firma ile ilgili özellikleri hatırlayacak olursak, araştırma bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir bankada gerçekleştirilmiştir. Merkezi İstanbul'da olan firmanın toplamda 7500 çalışanı olup, Genel Müdürlük binasında görev alan 860 çalışanın %21'i araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu araştırmada vatandaşlık davranışı ile kurumsallaşma arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem ile kurumsallık arasındaki ilişkelere bakıldığında, kurumsallaşma algısının artması ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Sadece nezaket boyutu ile kurumsallaşma arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı görülmekle birlikte; %90 güven aralığında anlamlı bir ilişkiden söz edilebileceği söylenebilir. Bu açıdan analizleri boyut bazında yakından incelemek araştırma açısından önemli olacaktır.

Çalışanların kurum içindeki iş arkadaşlarına bir problem olması durumunda yardımcı olma olarak adlandırılan özgecilik davranışı ile kurumsallık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışılan firmanın kurumsal olması nedeniyle her çalışanın görev aldığı departmanda sahip olduğu ünvan ve kıdeme göre belirli iş tanımları bulunmaktadır. Çalışanlardan normal koşullarda kendilerinden beklenen, iş tanımları kapsamında organizasyon içerisinde görev almalarıdır. Bununla beraber büyük organizasyonlarda genel olarak ekip çalışmasına yatkınlık seçme yerleştirme süreçlerinde tercih edilen bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda çalışanlar normal koşullarda kendi işlerini yaparken, bir sorun oluşması durumunda geçici olarak iş arkadaşlarına destek olabilmektedir. Çünkü bu durumun geçici olduğu ve yapılan işin uzun dönemli kendi iş yüklerini arttırmayacaklarını bilmektedirler. Ayrıca ekip çalışmasına yatkın olduklarından bu durumu gönüllülük çerçevesinde yapmakta, hem ekibin hem kurumun performansında azalma oluşmasını önlemektedirler.

Organizasyon üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmaları olarak adlandırılan sportmenlik boyutu ile kurumsallık düzeyi arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kurumsal yapı gereği çalışanlardan iş saatleri içerisinde gerek ast üst ilişkisinde, gerek yatay düzlemde belirli iletişim kalıplarına uymaları beklenmektedir. Aynı zamanda sorunları büyütme yerine çözüm odaklılık da istenilen davranış durumudur. Bu nedenle çalışanların içinde bulundukları yapı kurumsal

oldukça, çalışanların bu yapıya uyum sağlamaları ve olumsuz davranışlardan kaçınmaları artmaktadır.

Vicdanlılık boyutu ile kurumsallık ilişkisinde de anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Vicdanlılık, organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Yapı kurumsal oldukça, örgütsel adalet de çalışanlar tarafından daha hissedilir olmaktadır. Bu durum ise örgüte bağlılığı arttırmakta; çalışanların kurumu kendi işyerleri gibi görüp, ellerinden gelen tüm çabayı sergilemelerini desteklemektedir.

Son olarak sivil erdem davranışı ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel katılım olarak da adlandırılan bu boyutta, organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu biçimde katılımı ifade etmektedir. Kurumsal yapılarda, üstten asta, asttan üste ve yataydaki iletişim desteklenmekte; alınan kararlar tüm çalışanlarla paylaşılmakta; kurum içi yapılan arama konferansları, anket çalışmaları ve benzeri uygulamalarla çalışanların görüşleri alınmaktadır. Kurum stratejisi tüm çalışanlarla paylaşılmakta; bunun kurumun tamamı tarafından sahiplenilmesi ve tüm bölümlerin bu kapsamda kendi stratejilerini oluşturması beklenmektedir. Bu dinamik yapı içerisinde kendilerini kurumun parçası hisseden çalışanlar; kurumlarını geliştirmeye çalışmakta ve her türlü fırsatta kurumları tanıtmaya ve onu temsil etme ihtiyacı duymaktadırlar.

Tüm bu dört boyutun analizi neticesinde görülmektedir ki; çalışılan kurumun kurumsallık düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında büyük oranda anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Sadece nezaket boyutu açısından bakıldığında, kurumsallık düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Nezaket, kurumda bir problem çıkmadan önce çalışanların iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Genel olarak bakıldığında, çalışanlar kurumsal yapı gereği kendi ihtisas alanlarında işle ilgili belirli bölümlerde sorumluluk sahibidirler. İşin bir diğer parçası diğer kişilerin sorumluluğuna girdiğinden; hem kendi iş süreçlerini hem de bütünü gözetmeleri gerekmektedir. Bu açıdan, kurum içinde alınacak herhangi bir karardan etkilenecek kişilerin öncesinde bilgilendirilmesi önemli bir durumdur. Bu

nedenle bu boyut ile kurumsallaşma arasında anlamlı bir ilişki çıkacağı düşünülmüştür. Ancak yine de %90 güven aralığında bakıldığında ilişki olduğu söylenebilmektedir.

Yapılan analizlerde demografik bilgiler ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiler de incelenmiş olup, iki boyuta göre farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve kurumsallık algısı arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu durumda cinsiyete göre çalışanların kurumlarını farklı değerlendirmede ve davranışlarında ise farklılaşmaya gitmediği söylenebilmektedir. Bankacılık sektöründe iş tanımları açısından çalışanların cinsiyetlerine göre ayrılmadıkları, hem işin yapısı hem de kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması açısından kadın ve erkeklerin benzer çalışma koşullarında bulunmaları, bu tarz bir farklılaşma yaşanmamasında destekleyici bir unsur olarak kabul edilebilir.

Yaş değişkenine bakıldığında; genç denilebilecek bir nüfusa sahip olan bankanın çalışanlarının yaş dağılımları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve kurumsallık algısı arasındaki ilişki analizinde de anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu açıdan yaşın, vatandaşlık ile kurumsallaşma ilişkisi arasında belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

Medeni durum değişkeni açısından baktığımızda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Kurumsallaşma açısından bakılığında ise, medeni duruma göre farklılaşma olduğu; bekarların evlilere oranla çalışılan firmayı daha kurumsal olarak değerlendirdikleri gözlemlenmektedir. Çalışan memnuniyeti ve örgüte bağlılık teorileri açısından bakıldığında, evlilerin değerlendirmelerinin bekarlara oranla daha düşük olması nedeniyle; araştırmacı tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından da benzer bir farklılık olacağı düşünülmüştür. Ancak araştırma sonuçları söz konusu beklentiyi destekler nitelikte olmamıştır.

Eğitim düzeyi değişkeni ile söz konusu boyutların ilişkisine bakıldığında yine örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında anlamlı bir farklılık oluşmazken; kurumsallaşma algısı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu ve eğitim düzeyine göre kurumsallaşma algısının değiştiği görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, kurumsallık algısının en yüksek lise seviyesinde olduğu ve eğitim

düzeyinin artmasıyla bu algının düştüğü görülmektedir. Çalışan memnuniyeti araştırmalarına bakıldığında ise; çalışanın sahip olduğu niteliklere göre bulunduğu kurumu ve sahip olduğu iş şartlarını, eğitim düzeyi düştükçe daha tatmin edici bulunduğu ve kurumun uygulamalarını daha az sorguladığı ve daha az memnuniyetsizlik durumu sergilediği görülmektedir. Bu açıdan, çalışanların eğitim düzeyi düştükçe firmayı daha kurumsal olarak algılamaları teoriyi destekler niteliktedir. Benzer şekilde araştırmacı tarafından, çalışanların eğitim seviyesi düştükçe örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumunun artacağı beklenmekteyken, analizler eğitim seviyesine göre herhangi bir farklılık oluşmadığını göstermektedir.

İşletmedeki kıdem durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ve kurumsallaşma algısı arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütte çalışılan sürenin artmasıyla, örgütsel bağlılık da artmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme açısından analizlere bakıldığında ise benzer şekilde, kurumda 10 yıl ve üzeri çalışanların en yüksek ortalamayla bu davranış boyutlarını sergilediği görülmektedir. 7-9 yıla kadar sözkonusu oranın yükselerek devam ettiği, bu yıla gelindiğinde ise oranda bir düşüş yaşandığı gözlenmiştir. Bu durumu çalışanların plato dönemine girmeleri; işyeri ve kariyerleri ile ilgili karar süreçlerinden sonra yine yükselen grafikte davranış sergileme boyutuyla devam ettikleri ile açıklanabilir. Kurumsallaşma açısından bakıldığında ise, işletmedeki ilk yıllarda kurumsallaşma algısının en yüksek seviyede olduğu, daha sonraki yıllarda deneyimle beraber beklentilerin artmasıyla oranlarda düşüşler yaşandığı; yine 10 yıl ve üzerine gelindiğinde ise bağlılıkla beraber çalışanların bir kabullenme durumuna geçtikleri ve oranda yükselme başladığı gözlemlenmektedir. Bu anlamda hem kurumsallaşma, hem de örgütsel vatandaşlık açısından kıdem önemli demografik değişkenlerden biridir. Kıdemle birlikte kişilerin kurum kültürüyle özdeşleşmesi bakımından duygusal tecrübelerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Toplam iş deneyimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme ve kurumsallık algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Genel olarak bakıldığında hem kurumsallık algısı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumu birebir çalışılan kurumla ilgili olan durumlardır. Dolayısıyla genel olarak sahip olunan iş deneyimi ile bu unsurlar arasında anlamlı bir farklılık çıkmaması destekleyici bulunmaktadır.

Ünvan değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme arasındaki ilişki incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmaktadır. Kurumsallaşma ile ünvan arasında ise anlamlı bir farklılık olduğu gözlenmektedir. Çalışanların ünvanları arttıkça kurumsallaşma algılarında düşüş olduğu, bu oranın ise bölüm müdürü ve üzeri ünvana gelindiğinde yükselişe geçtiği gözlenmektedir. Bu durum, deneyimle beraber çalışan beklentilerinin artması; yönetici pozisyonunda ise kurumu daha sahiplenici bir role geçilmesi ve daha olumlu değerlendirilmeye başlanmasıyla açıklanabilir.

Genel olarak değerlendirilecek olunursa, bir kurumun devam edebilmesi ancak sahip olduğu çalışanlarına bağlı olmaktadır. Çalışanların kendilerini içinde bulundukları sistemin bir parçası olarak algılamaları durumunda, örgütü sahiplenmekte ve tıpkı kendi işyerleriymiş gibi özveri ile çalışmaktadırlar. Bu durumda iş gücü devir oranları, işe geç kalma oranları düşmekte; kurum içi iletişim artmakta, çalışanlar işlerini yaparken birbirlerini destekleyici faaliyetlerde bulunmakta, tüm bunlar ise işletmedeki verimi ve nihai olarak karlılığı etkilemektedir. Çalışanların kendilerini ait hissetmeleri ise, örgütü kurumsal olarak algılamaları ile desteklenmektedir. Kurumsal olarak değerlendirdiği ölçüde, sistemi hem daha adil hem de açık olarak algılayan çalışanlar, örgütünü değerli görmekte ve kendi değerlerini de herhangi bir ödül beklemeksizin katmaktadır.

Sonuç olarak kurumsallaşmanın firmalar tarafından önem verildiği günümüzde; araştırma sonuçları ışığında bakıldığında, konunun sistem sahibi olmaktan öte bir boyutta olduğu görülmektedir. Sadece ödül sistemi ile çalışan bağlılığının yaratılamadığı iş dünyasında, diğer rakip firmaların yetişmiş iş gücünü transfer etmesini engileyebilmek için bu konuya daha fazla hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İlter, Turan Atılğan. “Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü”. **TOBB Yayınları Ekonomik ve Sosyal Sorunlar Çözüm Önerileri Dizisi**. s. 4 (1992): 17-58.
- Akiş, Yeşim Toduk. **Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası**. İstanbul: Alfa Basım, 2004.
- Akyay, Uygur. “Örgütsel Bağlılık ve İş Gören Performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul, İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması”. Doktora Tezi. HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Altunkese, Tuba Neslihan. “Psikolojik İklimin Örgüte Adama ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Atay, Osman. “Örgüt Kültürü ve Süreci”. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** c. 16. s. 3. (1998): 9-17.
- Aydın, Mustafa. **Kurumlar Sosyolojisi**. 2. bs. Ankara: Vadi, 1997.
- Balay, Refik. “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Baltaş, Acar. **Ekip Çalışması ve Liderlik**. 4. bs. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2002.
- Benneth, Nathan, Ronald Kidwell, Kevin W. Mossholder. “Cohesiveness And OCB: A Multilevel Analysis Work Groups And Individuals”. **Journal Of Management**. vol. 23. s. 6. (1997): 775-811.
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs. İstanbul: Beta Basım, 1998.
- Ceylan, Adnan, Nigar Demircan. “Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”. **İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 31. s. 1 (2002): 1-13.
- Çetin, Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**. Ankara: Nobel Yayın, 2004.
- Çınar, Fusun. “Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Çöl, Güner. “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”. **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c. 6. s. 2 (2004): 1-14.

- Dursun, Gülriz. “Kurumsallaşmaya Karşı Direnç Yaratın Faktörler ve Dirençle Başa Çıkma Yöntemleri”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.
- Duygulu, Ethem. “Kurumsallaşma Olgusu: Analitik Bir Yaklaşım”. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Erdem, Ummuhan. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Ertaş, Aysel, Tanıl Kılınç. “Özel Hastanelerin Kurumsallaşma Düzeyine Yönelik Bir Araştırma”. **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 25. s. 1. (1996): 36-52.
- Fichter, Joseph. **Sosyoloji Nedir**. 3. bs. çev. Nilgün Çelebi. Ankara: Atilla Kitabevi, 1996.
- Gözalan, Mustafa. “Kurumsallaşma Üzerine”. **Active Dergisi**. Aralık-Ocak (1998): 1-14.
- Gürol, Yonca. **Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma**. İstanbul: Beta Basım, 2005.
- Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı**. İstanbul: Temel Araştırma Yayınları, 1986.
- İbicioğlu, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”. **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**. c. 15. s. 1 (2000): 13-22.
- İşbaşı, Janset Özen. “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. AKDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- Kaçar, Hakan. “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Kamer, Meltem. “Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Karakaş, Murat. “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Karpuzoğlu, Ebru. “Aile Şirketlerini Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- _____. “Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerin Kurumsallaşma”. **Türkiye Ev Tekstildileri Derneği Dergisi**. (2001): 19-37.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 8. bs. İstanbul: Beta Basım, 2001.
- Loğa, Adem. “Çalışanların Demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Askeri Birimlerde Bir

- Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Mirze, Kadri, Hayri Ülgen. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayım, 2004.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 5. bs. İstanbul: Beta Yayım, 1998.
- Murkison, Gene, David Turnispeed. “Organizational Citizenship Behaviour An Examination of Influence the Workplace”. **Leadership and Organizational Development Journal**. vol. 17 (1996): 38-51.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. 5. bs. İstanbul: Kapital Medya, 2005.
- Oktay, Mahmut. **İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- Organ, Dennis. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom**. Lexington: Lexington Books, 1988.
- Ozankaya, Özer, **Toplumbilim**, 7. bs. İstanbul: Cem Basım, 1991.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi**. s. 20 (2003): 117-135.
- Özkara, Belkıs. “Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi**. (1999): 160-164.
- Özkaya, Şahika Sibel. “ISO 9000 Belgeli Örgütlerde Çalışanların Örgütlerinin Kurumsallaşma Düzeylerine İlişkin Algıları Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”. Yüksek Lisans Tezi. HÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 4. bs. Bursa: Furkan Ofset, 2003.
- Stephen Swailes, “Commitment to Change: Profiles of Commitment and In-Role Performance”, **Personel Rewiev**, vol. 33. s. 2. (2004):187-204.
- Taş, Yunus. “Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma Yönelimli Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Yaklaşımı İle Tasarımı”. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Telman, Nursel, Pınar Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004.
- Tınar, Mustafa Yaşar. “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görülmeyen El”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**. c. 5. s. 1-2 (1990): 82-103.
- Tischler, Henry. **Introduction to Sociology**. 5. bs. Orlando: The Harcourt Press, 1996.
- Ural, Aydın. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Gençlik Basımevi, 1990.

Ünal, Zahide. “Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık”. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Kurumsallaşma Anketi

Aşağıda belirtilen davranışları kurumunuz içerisinde gösterip göstermediğinizle ilgili olarak, size uygun cevabı işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İş yükü olan arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamasında yardımcı olurum.					
3	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendiririm.					
4	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunmayan arkadaşlarımdan yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
5	İş arkadaşlarımı, işlerini yaparken yeni ve daha etkin yöntemler denemeleri yönünde cesaretlendiririm.					
6	Fikirlerini hiçbir zaman dile getirmeyen arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm, onları motive ederim.					
7	Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım, onlara danışırım.					
8	İlkelerimden ödün verme pahasına da olsa, iş arkadaşlarıma işleri ile ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olurum.					
9	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu günlerde bile nadiren devamsızlık yaparım.					
10	Birlikte yaptığımız işleri nasıl geliştirebileceğimize ilişkin önerilerini almak için, iş arkadaşlarımla sürekli iletişim halinde olurum.					
11	Zamanımı işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirmem.					
12	İhtiyaçlar dışında (belirlenmiş çay kahve ve yemek araları, vb.) asla mola vermem.					
13	Ciddi sonuçlar doğurabilecek konularda, arkadaşlarım / yöneticilerim benimle aynı düşüncede olmasa bile fikirlerimi dürüstçe ifade ederim.					
14	Görevlerimi çok az hatayla tamamlarım.					
15	Görevlerimi gerekenin üzerinde bir dikkat sarfederek yaparım.					
16	İşimden ayrılmayı düşünmem.					
17	Her zaman işteki durumunun olumlu yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
18	Her zaman için dakik bir insanımdır.					
19	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
20	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
21	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
22	İşlerimi her zaman zamanında tamamlarım.					
23	Kurumun müşterisi olabilecek herkese hizmetlerimizin reklamını yaparım.					
24	Kurum içinde ve dışında eleştirilere karşı kurumumu savunurum.					
25	Kurumumu dışarıda gururla savunurum.					

Aşağıda, şu anda çalıştığınız kurumla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuduktan sonra o maddede yer alan ifadeye *ne derece* katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım kurumun, yazılı misyon ve vizyon ifadesi mevcuttur.					
2	Misyonumuz, vizyonumuz ve faaliyetlerimiz, Yönetim Kadrosu ve tüm çalışanlar tarafından aynı şekilde bilinir.					
3	Çalıştığım kurumun vizyonu, tanıtım faaliyetleri aracılığıyla herkese duyurulur.					
4	Kurumumun, yönetim tarafından belirlenen bir kurum imajı mevcuttur.					
5	Çalıştığım kurumu sembolize eden ve herkes tarafından bilinen ortak bir simgesi ve işareti mevcuttur.					
6	Kurumumun, uzun dönemde sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren bir stratejik planı mevcuttur.					
7	Örgütsel faaliyetleri yönlendiren önceden saptanmış tüm kurum düzeyinde hedeflerimiz mevcuttur.					
8	Kurumumuzun hedeflerine ulaşması için, çalışanlar kendi faaliyet alanlarında eğitilirler.					
9	Çalıştığım kurumda herkesçe biline açık ve net olarak hazırlanmış bir organizasyon şeması mevcuttur.					

		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
10	Çalıştığım kurumda tüm çalışanlarca bilinen, açık ve net olarak tanımlanmış iş tanımları mevcuttur.					
11	Çalıştığım kurumda karşılaşılabilecek problemler için önceden tedbirler alınmıştır.					
12	Çalıştığım kurumda elde edilen veriler, en etkin şekilde analiz edilir ve sonuçlar tüm çalışanlarca bilinir.					
13	Çalıştığım kurumun her departmanında yazılı çalışma prosedürleri mevcuttur.					
14	Çalıştığım kurumda yetki en alt düzeye kadar devredilir.					
15	Kurumumda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.					
16	Çalıştığım kurumda, sürekli ihtiyaca uygun nitelikte ve sayıda personelin mevcudiyetine ilişkin analiz yapılır.					
17	Çalıştığım kurumda performans değerlemenin düzenli bir şekilde yapılmasını sağlayan açıkça belirlenmiş bir performans değerlendirme politikası mevcuttur.					
18	Çalıştığım kurumda performans değerlemenin sonuçları, ücret, ödüllendirme ve terfi sistemlerinde kullanılan kriterlerden biridir.					
19	Kurum, personelden beklediği performansı açık ve net bir şekilde ifade eder ve beklentiler çalışanlara iletilir.					
20	Çalıştığım kurumda sürekli performans düşüklüğü gösteren çalışanlar için, performans geliştirici çalışmalar yapılır.					
21	Çalıştığım kurumda yöneticilerin sorumluluk ve yetki alanları açık ve yazılı biçimde tanımlanmıştır.					
22	Çalıştığım kurumda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret skalası mevcuttur.					
23	Çalıştığım kurumda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş terfi politikası mevcuttur.					
24	Çalıştığım kurumda açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir kariyer planlaması mevcuttur.					
25	Çalıştığım kurumda içerisinde, tüm kademeler arasında etkin bir sözlü ve yazılı iletişim mevcuttur.					
26	Kurum içi haberleşmede standart yazılı formlar kullanılmaktadır.					
27	Kurumda müşteri odaklılık ön plandadır. Müşteri dilek ve önerileri herşeyden önce gelir.					
28	Kurumda yaşana sorunlar/şikayetlere ilişkin gerçekleştirilecek sürecin adımları açık ve net olarak tanımlanmıştır.					
29	Yönetim içindeki anlaşmazlıklar, kurumun faaliyetlerini engellemeyecek şekilde, süratle çözüme kavuşturulur.					
30	Tepe yönetici stratejik uygulamaları yönetim kadrosuna açık ve net şekilde ifade eder.					

Ek 2a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	184	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	184	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OVD1	97,04	108,550	,461	,880
OVD2	97,05	108,637	,468	,880
OVD4	97,38	109,044	,297	,883
OVD8	98,22	103,781	,452	,880
OVD3	97,05	109,752	,377	,881
OVD7	97,29	108,405	,419	,880
OVD10	97,32	106,973	,486	,879
OVD11	97,44	106,095	,473	,879
OVD16	98,29	102,075	,480	,879
OVD17	97,84	104,268	,575	,876
OVD9	97,28	108,792	,258	,885
OVD12	98,08	102,213	,465	,880
OVD14	97,33	109,064	,471	,880
OVD15	97,32	107,878	,504	,879
OVD18	97,42	106,693	,448	,879
OVD22	97,26	107,820	,448	,880
OVD5	97,48	109,858	,315	,882
OVD6	97,59	107,981	,349	,882
OVD13	97,24	108,522	,451	,880
OVD19	97,98	104,109	,530	,877
OVD20	97,87	102,857	,603	,875
OVD21	97,90	104,290	,513	,878
OVD23	97,67	104,288	,497	,878
OVD24	97,59	103,992	,562	,876
OVD25	97,58	102,594	,637	,874

Ek 2b. Kurumsallaşma Güvenilirlik Analizi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	184	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	184	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KURUM1	104,91	461,920	,541	,960
KURUM2	105,52	448,284	,716	,959
KURUM3	105,42	454,157	,619	,960
KURUM4	105,20	455,524	,655	,959
KURUM5	104,69	473,122	,318	,961
KURUM6	105,03	461,611	,561	,960
KURUM7	105,22	458,597	,603	,960
KURUM8	105,41	450,746	,663	,959
KURUM9	105,07	461,416	,536	,960
KURUM10	105,34	449,339	,669	,959
KURUM11	105,84	444,968	,773	,958
KURUM12	105,91	440,604	,822	,958
KURUM13	105,39	460,643	,489	,960
KURUM14	106,09	452,910	,547	,960
KURUM15	105,65	447,026	,701	,959
KURUM16	105,83	443,638	,761	,959
KURUM17	106,31	441,297	,696	,959
KURUM18	106,29	436,045	,726	,959
KURUM19	105,98	440,874	,741	,959
KURUM20	106,44	441,155	,728	,959
KURUM21	105,55	446,653	,757	,959
KURUM22	106,43	436,772	,718	,959
KURUM23	106,03	435,922	,765	,958
KURUM24	106,24	436,686	,755	,959
KURUM25	105,61	447,014	,698	,959
KURUM26	105,63	454,016	,574	,960
KURUM27	105,20	464,268	,442	,961
KURUM28	105,76	446,631	,737	,959
KURUM29	105,63	452,804	,674	,959
KURUM30	105,60	452,525	,636	,959

Ek 3a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	OVD1	OVD2	OVD4	OVD8	OVD3	OVD7	OVD10	OVD11	OVD16	OVD17	OVD9	OVD12	OVD14	OVD15
N	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Normal Mean	4,57	4,55	4,23	3,38	4,55	4,31	4,16	3,32	4,28	3,77	3,53	4,27	4,29	4,33
Normal Parameters(a,b) Std. Deviation	,615	,598	,825	1,075	,598	,683	,827	1,173	,729	,839	1,192	,555	,626	,954
Most Extreme Absolute Differences	,369	,364	,261	,180	,375	,262	,275	,209	,251	,224	,263	,362	,313	,298
Positive	,240	,231	,196	,176	,228	,256	,209	,127	,238	,205	,166	,362	,313	,240
Negative	-,369	-,364	-,261	-,180	-,375	-,262	-,275	-,209	-,251	-,224	-,263	-,258	-,263	-,298
Kolmogorov-Smirnov Z	5,004	4,942	3,534	2,439	5,089	3,559	3,409	3,732	2,842	3,035	4,044	3,567	4,906	4,248
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	OVD18	OVD22	OVD5	OVD6	OVD13	OVD19	OVD20	OVD21	OVD23	OVD24	OVD25
N	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Normal Parameters(a,b) Mean	4,18	4,35	4,12	4,02	4,36	3,63	3,73	3,71	3,93	4,02	4,02
Std. Deviation	,809	,700	,683	,846	,630	,915	,911	,924	,950	,878	,887
Most Extreme Absolute Differences	,274	,281	,287	,275	,289	,262	,245	,293	,283	,259	,251
Positive	,221	,234	,287	,209	,273	,189	,179	,207	,190	,192	,184
Negative	-,274	-,281	-,284	-,275	-,289	-,262	-,245	-,293	-,283	-,259	-,251
Kolmogorov-Smirnov Z	3,714	3,807	3,891	3,729	3,924	3,559	3,329	3,976	3,836	3,512	3,406
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Ek 3b. Kurumsallaşma Anketinin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Analizinin Yapılması

Kurumsallaşma	KURUM 1	KURUM 2	KURUM 3	KURUM 4	KURUM 5	KURUM 6	KURUM 7	KURUM 8	KURUM 9	KURUM 10	KURUM 11	KURUM 12	KURUM 13	KURUM 14	KURUM 15
N	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Normal Mean	4,38	3,77	3,86	4,09	4,59	4,26	4,07	4,22	3,95	3,45	3,37	3,90	3,20	3,63	3,63
Parameters(Std. Deviation	,786	1,037	,974	,877	,535	,772	,834	,814	1,070	1,065	1,128	,920	1,143	1,099	1,099
Most Absolute	,303	,241	,289	,303	,391	,257	,273	,245	,270	,220	,201	,306	,194	,208	,208
Extreme Positive	,213	,150	,189	,208	,252	,206	,216	,192	,162	,149	,139	,211	,133	,141	,141
Differences Negative	-,303	-,241	-,289	-,303	-,391	-,257	-,273	-,245	-,270	-,220	-,201	-,306	-,194	-,208	-,208
Kolmogorov-Smirnov Z	4,110	3,273	3,922	4,108	5,303	3,480	3,706	4,120	3,321	3,666	2,990	2,727	4,144	2,632	2,819
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Kurumsallaşma	KURUM 16	KURUM 17	KURUM 18	KURUM 19	KURUM 20	KURUM 21	KURUM 22	KURUM 23	KURUM 24	KURUM 25	KURUM 26	KURUM 27	KURUM 28	KURUM 29	KURUM 30
N	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184
Normal Mean	3,45	2,97	2,99	3,30	2,84	3,73	2,85	3,25	3,04	3,67	3,65	4,09	3,52	3,66	3,68
Parameters(Std. Deviation	1,120	1,295	1,410	1,235	1,247	1,035	1,402	1,348	1,342	1,103	1,050	,832	1,061	,945	1,008
Most Absolute	,193	,170	,176	,203	,159	,265	,178	,216	,180	,308	,271	,279	,212	,239	,244
Extreme Positive	,151	,170	,150	,110	,151	,165	,178	,127	,162	,181	,164	,221	,151	,179	,169
Differences Negative	-,193	-,161	-,176	-,203	-,159	-,265	-,164	-,216	-,180	-,308	-,271	-,279	-,212	-,239	-,244
Kolmogorov-Smirnov Z	2,623	2,313	2,391	2,748	2,157	3,589	2,420	2,936	2,448	4,182	3,677	3,785	2,876	3,246	3,314
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

ÖZGEÇMİŞ

Gülcan GÜNDÜZ 1982 yılında İstanbul’da doğdu. 1995-1999 seneleri arasında Pendik Süper Lisesi’nde lise öğrenimini tamamladı. 2003 senesinde Hacettepe Üniversitesi Sosyoloji Bölümü’nden derece ile Sosyolog ünvanı alarak mezun oldu. Aynı sene İnsan Kaynakları alanında profesyonelleşmek amacıyla Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisans programına katıldı. Bu dönemde iş yaşamına da atılan GÜNDÜZ, Türk Loydu Vakfı’nda İnsan Kaynakları Uzmanı olarak ilk profesyonel çalışma hayatına başladı. 2006 yılı içinde geçiş yapmış olduğu DenizBank Eğitim Bölümü’nde, halen Eğitim Uzmanı olarak görevini sürdürmektedir.