

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE KÜLTÜRÜN ROLÜ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Serhat Süreyya ÇETİN

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Ocak 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İŞLETMELERDE GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE KÜLTÜRÜN ROLÜ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

DOKTORA TEZİ

Serhat Süreyya ÇETİN

(Y1112.640025)

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Salih GÜNEY

Ocak 2018



11/01/2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA TEZ ONAY BELGESİ

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Doktora Programı Y1112.640025 numaralı öğrencisi Serhat Süreyya ÇETİN'in "İŞLETMELERDE GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDASLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜRÜN ROLÜ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı doktora tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 18/01/2017 tarih ve 2017/02 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Özker Kanbueroğlu ile Doktora tezi olarak KAB01... edilmiştir.

	Unvan- Ad-Soyad	İmza
Danışman	Prof. Dr. Salih GÜNEY	
Üye (TİK)	Prof. Dr. Alkan MARŞAP	
Üye (TİK)	Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ	
Üye	Prof. Dr. Canan ÇETİN	
Üye	Yrd. Doç. Dr. Fethi GÜRÜN	

Tezin Savunulduğu Tarih :11/01/2018

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Özker KANBUROĞLU

Enstitü Müdür Vekili

ÖNSÖZ

Ekonomimizde Stratejik bir öneme sahip olan sigorta sektörleri işletmelerinde güven bağıllık ve vatandaşlık ilişkisinde kültürün rolü araştırdığım çalışmamda beni yönlendiren motive eden ve değerli yardımlarını esirgemeyip her an yanımda olan danışmanım Prof.Salih Güney'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora eğitimim sırasında bir rol model olarak her zaman desteğini veren Prof.Yaşar Sucu'ya ve doktora eğitimine birlikte başladığım ve bu süreçte her zaman destek verip yanımda olan arkadaşım Selma Kalkavan'a teşekkür ederim.

Uzun süreli zorlu süreçte her zaman yanımda olan ve beni destekleyen sevgili Eşim Bilge'ye sürekli sevgi ve enerji kaynağı olan kızım Mavi ve Oğlum Rüzgar Tan'a minnettarım.

Haziran 2016

Serhat Süreyva Çetin



İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xvii
ÖZET	xix
ABSTRACT	xxi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN	5
2.1 Güven Kavramı, Tanımı, Önemi, Temelleri ve Türleri	5
2.1.1 Güven Kavramı ve Tanımı	5
2.1.2 Güvenin Önemi	12
2.1.2.1 İnsan İlişkileri Açısından Güvenin Önemi	13
2.1.2.2 İş İlişkileri Açısından Güvenin Önemi	15
2.1.3 Güvenin Temelleri	17
2.1.4 Güven Türleri	19
2.1.4.1 Hesaplanan Güven.....	20
2.1.4.2 Bilgiye Dayalı Güven	21
2.1.4.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven.....	22
2.2 Örgütsel Güven Kavramı, Tanımı, Önemi, İlişkili Olduğu Kavramlar ve Temel Boyutları.....	24
2.2.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	24
2.2.2 Örgütsel Güvenin Önemi	27
2.2.2.1 Örgütsel Güvenin Çalışanlar Açısından Önemi	28
2.2.2.2 Örgütsel Güvenin Yöneticiler Açısından Önemi	29
2.2.2.3 Örgütsel Güvenin İşletmeler Açısından Önemi	32
2.2.3 Örgütsel Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	36
2.2.3.1 Dürüstlük ve Doğruluk	36
2.2.3.2 Tutarlılık.....	37
2.2.3.3 Açıklık	37
2.2.3.4 Yardımseverlik	38
2.2.3.5 Yetkinlik	39
2.2.3.6 Hakkaniyetlik	39
2.2.3.7 Sadakat	40
2.2.4 Örgütsel Güvenin Temel Boyutları	40
2.3 Örgütsel Güvenin Öncelleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	42
2.3.1 Örgütsel Güvenin Öncelleri	42
2.3.2 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	45
2.3.2.1 Örgütsel Güveni Etkileyen Kişisel Faktörler	46
2.3.2.2 İlişkiye Dayalı Faktörler.....	48

2.3.2.3	Örgütsel Güveni Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	50
2.3.3	Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	57
2.3.3.1	Örgütsel İklim.....	60
2.3.3.2	Örgütsel Bağlılık.....	60
2.3.3.3	Örgütsel Verimlilik.....	62
2.3.3.4	Örgütsel Vatandaşlık	63
2.4	Örgütsel Güven Konusunda İleri Sürülen Kuramlar.....	63
2.4.1	Zand'ın Sarmal Güven Kuramı	64
2.4.2	Mishra'nın Güven Kuramı	66
2.4.3	Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Kuramı.....	68
2.4.4	McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Kuramı.....	70
2.4.5	Bromiley ve Cummings'ın Güven Kuramı	71
2.4.6	Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Kuramı	73
3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	77
3.1	Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	77
3.1.1	Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	77
3.1.2	Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi	80
3.1.2.1	Örgütsel Bağlılık Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi	82
3.1.2.2	Örgütsel Bağlılık Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi	82
3.1.2.3	Örgütsel Bağlılık Kavramının İşletmeler Açısından Önemi	83
3.1.3	Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları.....	84
3.1.3.1	Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu	86
3.1.3.2	Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu.....	87
3.1.3.3	Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu	88
3.1.4	Örgütsel Bağlılık Türleri	88
3.1.4.1	Duygusal Bağlılık.....	90
3.1.4.2	Devam Bağlılığı.....	92
3.1.4.3	Normatif Bağlılık.....	93
3.1.5	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	94
3.1.5.1	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	95
3.1.5.2	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	99
3.2	Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	108
3.2.1	Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	108
3.2.2	Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	109
3.2.3	Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	109
3.2.4	Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	110
3.2.5	O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	111
3.2.6	Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	112
3.2.7	Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	112
3.2.8	Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	113
3.3	Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları	115
3.3.1	Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	115
3.3.1.1	Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	115
3.3.1.2	Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi	115
3.3.1.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi.....	115
3.3.2	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	115
3.3.2.1	Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları	116
3.3.2.2	Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları.....	118
3.3.2.3	Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları.....	119

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	121
4.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Kavramlar.....	121
4.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı	121
4.1.2 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi.....	126
4.1.2.1 Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	127
4.1.2.2 Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi.....	128
4.1.2.3 Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi.....	130
4.1.3 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları	132
4.1.3.1 Özgeçmişlik	137
4.1.3.2 Vicdanlılık	138
4.1.3.3 Centilmenlik	138
4.1.3.4 Nezaket	139
4.1.3.5 Erdemlilik	140
4.1.4 Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Temel Kavramlar	140
4.1.4.1 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven.....	140
4.1.4.2 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet.....	141
4.1.4.3 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık.....	143
4.1.4.4 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü.....	144
4.1.4.5 Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik.....	145
4.1.4.6 Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini.....	147
4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kuramlar	148
4.2.1 Sosyal Değişim Kuramı	148
4.2.2 Eşitlik Kuramı	150
4.2.3 Lider-Üye Etkileşimi Kuramı	151
4.2.4 Karşılıklılık Kuramı	152
4.3 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	152
4.3.1 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri.....	152
4.3.1.1 Kişisel Özellikler.....	153
4.3.1.2 Yöneticilik Davranışları	154
4.3.1.3 İş Özellikleri	155
4.3.1.4 Örgütsel Özellikler	156
4.3.2 Örgütsel Vatandaşlığı Etkileyen Faktörler.....	157
4.3.2.1 İş Tatmini	158
4.3.2.2 Örgütsel Adalet.....	158
4.3.2.3 Örgütsel Güven.....	159
4.3.2.4 Örgütsel Bağlılık	159
4.3.2.5 Kişilik Özellikleri	160
4.3.2.6 Yönetici Desteği	161
4.3.2.7 Örgüt Kültürü	162
4.3.3 Örgütsel Vatandaşlığın Sonuçları	162
4.3.3.1 Örgütü Benimseme ve Aidiyet Durumu.....	163
4.3.3.2 Yüksek Verimlilik	164
4.3.3.3 Yüksek Moral ve Motivasyon	164
4.3.3.4 Gönüllü Kararlara ve Faaliyetlere Katılım.....	165
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	167
5.1 Kültür Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri ve Fonksiyonları.....	167
5.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı.....	167
5.1.2 Kültürün Önemi	171

5.1.2.1	Kültürün Bireyler Açısından Önemi.....	172
5.1.2.2	Kültürün Kurumlar Açısından Önemi	172
5.1.2.3	Kültürün Toplum Açısından Önemi	173
5.1.3	Kültürün Özellikleri	174
5.1.4	Kültürün Fonksiyonları	175
5.2	Kurum (Örgüt) Kültürü, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler ve Kurum Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	176
5.2.1	Örgüt Kültürü ve Tanımı	176
5.2.2	Örgüt Kültürünün Önemi	179
5.2.2.1	Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi	180
5.2.2.2	Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi	181
5.2.2.3	Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi	182
5.2.3	Örgüt Kültürünün Özellikleri	186
5.2.4	Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	187
5.2.5	Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel ve Yan Öğeler	190
5.2.5.1	Değerler	191
5.2.5.2	Normlar	191
5.2.5.3	İnançlar	192
5.2.5.4	Törenler ve Seremoniler	192
5.2.5.5	Simgeler ve Semboller	193
5.2.5.6	Liderler ve Kahramanlar	193
5.2.5.7	Hikâyeler ve Efsaneler	194
5.2.5.8	Dil	194
5.2.6	Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	195
5.2.6.1	Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması	197
5.2.6.2	Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	197
5.2.6.3	Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	199
5.2.6.4	Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	200
5.2.6.5	Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	201
5.2.6.6	Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	202
5.2.6.7	Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması	203
5.2.6.8	Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflaması	204
5.2.6.9	Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	205
5.2.6.10	Kano'nun Örgüt Kültürü Sınıflaması	206
5.2.6.11	Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması	206
5.2.6.12	Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması	207
6.	UYGULAMA.....	219
6.1	Çalışmanın Dizaynı / Amacı / Alt Amaçları	219
6.2	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	219
6.3	Evren ve Örneklem	221
6.4	Veri Toplama Araçlarının Tanıtımı	224
6.5	Kullanılan Analiz Yöntemleri	232
6.6	Araştırmanın Kısıtları	232
7.	VERİ ANALİZİ	233
7.1	Pilot Çalışma	233
7.2	Bulgular	235
7.2.1	Katılımcı Profili	235
7.2.2	Güven, Bağlılık, Vatandaşlık, Kültür Ölçeklerine İlişkin Betimsel Analizler çizelge (6.13, 6.14, 6.15, 6.16)'da gösterilmiştir.	239

7.2.3	Güvenilirlik ve Faktör Analizleri.....	245
7.2.4	İlişki Analizleri.....	249
7.2.4.1	Tüm Ölçeklerin Birbirleri ile İlişki Analizleri	249
7.2.4.2	Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişki Analizleri	255
7.3	Hipotez Testi	277
8.	TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	279
8.1	Tartışma.....	279
8.2	Sonuç.....	287
8.3	Öneriler	289
	KAYNAKLAR	293
	EKLER.....	311
	Ek 1. Anket Çalışması	311
	BÖLÜM 2: Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi, çalıştığınız kurumu ve çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.....	314
	BÖLÜM 3:	316
	BÖLÜM 4: Lütfen, çalıştığınız kurumdaki davranışlarınızı göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.	318
	BÖLÜM 5: Lütfen, toplumsal yaşam ve iş yaşamını (çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar) genel olarak dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.	320
	ÖZGEÇMİŞ.....	323



KISALTMALAR

- BDG** : Bilgiye Dayalı Güven
HG : Hesaplanmış Güven
OCBI : Birey Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OCBO : Örgüt Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
OTI : Örgütsel Güven Envanteri
ÖDG : Özdeşleşmeye Dayalı Güven
ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Güvenin Rasyonel ve Duygusal Temelleri ve Güven Türleri	17
Çizelge 2.2: Güvenin Temelleri	18
Çizelge 2.3: Shockley-Zalabak ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli ile Güven-Güvensizlik Sonuçları	34
Çizelge 1.4: Örgütsel Güvenin Temel Boyutları	42
Çizelge 1.5: Güvenin Öncelleri.....	44
Çizelge 1.6: Örgütsel Güvenin Sonuçları	58
Çizelge 1.7: Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli Kapsamında İleri Sürdüğü Boyutlar	67
Çizelge 2. 1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Literatürde İleri Sürülen Boyutları	85
Çizelge 2.2: Örgütsel Bağlılığın Türleri (Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık) .	89
Çizelge 2.3: Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri ve Sonuçları	117
Çizelge 3.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Literatürde İleri Sürülen Boyutlar.....	136
Çizelge 4.1: Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar	195
Çizelge 4.2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması ve Sektör Örnekleri	198
Çizelge 4.3: Hofstede'nin Kültürel Değer Boyutları	209
Çizelge 4.4: Düşük Güç Mesafesi ile Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar ...	212
Çizelge 4.5: Zayıf Belirsizlikten Kaçınma ile Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklar.....	213
Çizelge 4.6: Toplumsal ve Bireysel Toplumlar Arasındaki Farklar	216
Çizelge 4.7: Erillik ve Dişilik Boyutları Arasındaki Farklar	217
Çizelge 5.1: Ankette Kullanılan Ölçekler	225
Çizelge 5.2: Örgütsel Güven Ölçeği	226
Çizelge 5.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	228
Çizelge 5.4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	229
Çizelge 5.5: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	230
Çizelge 6.1: Pilot Çalışma – Cronbach's Alpha Değeri	234
Çizelge 6.2: Çalışılan Firmanın Unvanına Göre Dağılım.....	235
Çizelge 6.3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları	235
Çizelge 6.4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	235
Çizelge 6.5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	236
Çizelge 6.6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları.....	236
Çizelge 6.7: Katılımcıların Unvanda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları.....	236
Çizelge 6.8: Katılımcıların Kendilerine Bağlı Çalışana Sahip Olma Durumlarına Göre Dağılımları	237
Çizelge 6.9: Katılımcıların Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımları .	237

Çizelge 6.10: Katılımcıların Toplam Çalışma Hayatında Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları	237
Çizelge 6.11: Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	238
Çizelge 6.12: Katılımcıların Bağlı Oldukları Yönetici ile Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	238
Çizelge 6.13: Örgütsel Güven Ölçeği	239
Çizelge 6.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği	240
Çizelge 6.15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	242
Çizelge 6.16: Örgüt Kültürü Ölçeği	243
Çizelge 6.17: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	245
Çizelge 6.18: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi	246
Çizelge 6.19: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi	247
Çizelge 6.20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi	248
Çizelge 6.21: Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	249
Çizelge 6.22: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	250
Çizelge 6.23: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	251
Çizelge 6.24: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	252
Çizelge 6.25: Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	253
Çizelge 6.26: Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	254
Çizelge 6.27: Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi	254
Çizelge 6.28: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Örgüte Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	256
Çizelge 6.29: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Yöneticiye Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	256
Çizelge 6.30: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	257
Çizelge 6.31: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Duygusal Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	258
Çizelge 6.32: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Devam Bağlılığı Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	259
Çizelge 6.33: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Normatif Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	260
Çizelge 6.34: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgecilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	261
Çizelge 6.35: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	261
Çizelge 6.36: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	262
Çizelge 6.37: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	263
Çizelge 6.38: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	264

Çizelge 6.39: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Duygusal Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi.....	265
Çizelge 6.40: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Devam Bağlılığı Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	266
Çizelge 6.41: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Normatif Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	267
Çizelge 6.42: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgecilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi.....	268
Çizelge 6.43: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	269
Çizelge 6.44: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	270
Çizelge 6.45: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	271
Çizelge 6.46: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	271
Çizelge 6.47: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgecilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi.....	272
Çizelge 6.48: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	273
Çizelge 6.49: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	274
Çizelge 6.50: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	275
Çizelge 6.51: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi	276
Çizelge 6.52: Hipotez Testi Tablosu	277



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: Güvenin Gelişim Evreleri.....	24
Şekil 1.2: Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	61
Şekil 1.3: Zand'ın Öne Sürdüğü Güven-Bilgi-Etki-Kontrol İlişki Modeli.....	65
Şekil 1.4: Mayer ve diğerlerinin İleri Sürdüğü Örgütsel Güven Modeli	70
Şekil 1.5: McKnight, Choudhury ve BroKacmar'ın İleri Sürdüğü Güven Modeli ...	70
Şekil 1.6: Bromiley ve Cummings'in İleri Sürdüğü Güven Modeli.....	72
Şekil 1.7: Örgütsel Güven – İş Memnuniyeti ve Algılanan Etkinlik İlişkisi.....	75
Şekil 2.1: Meyer ve Allen'ın Öne Sürdüğü Örgütsel Bağlılık Modeli	114
Şekil 4.1: Farklı Derinlik Seviyelerindeki Kültür Unsurları.....	171
Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli	220
Şekil 6.1: Pilot Çalışmaya İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	233
Şekil 6.2: Pilot Çalışmaya İlişkin Unvan Dağılımı.....	234
Şekil 6.3: Pilot Çalışmaya İlişkin Eğitim Dağılımı	234



İŞLETMELERDE GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜRÜN ROLÜ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ÖZET

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarına yapılan yatırımlar da artmakta ve bu yatırımların örgütsel performans artışı olarak geri dönmesi beklenmektedir. Performansı neredeyse bütünüyle çalışanlarına bağlı olan sigorta işletmeleri için ise bu durum ayrıca bir önem arz etmektedir. Prim bazlı ücretlendirme, kariyer adımlarının azlığı gibi sebeplerden ötürü birçok çalışan tarafından kariyer başlangıcı olarak değerlendirilen sigorta sektöründe yüksek çalışan devri bulunmakta ve bu durum çalışanlara yapılan yatırımların hedeflerine ulaşmasının önünde engel oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve gösterdikleri performanslarını arttıracak güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak sigorta işletmeleri için hayati bir önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın temel amacı işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu anlamda bu araştırma nicel bir araştırma olarak dizayn edilmiş olup araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel yöntemlerle belirlenmiştir. Bu araştırmada sigorta sektörünün geneli hedef alınmış ve anket yöntemiyle araştırma yapılmıştır. Örneklem hesaplaması sonucunda 382 rakamına ulaşılmış ve yapılan anketlerin tamamı geri toplanabilmiştir. Ancak bazı anketlerin tam doldurulmamış olması sebebiyle 320 anket analize dahil edilmiştir. Analizde öncelikle ankette yer alan her bir ölçeğin betimsel istatistikleri verilmiştir. Bunu takiben işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolü öncelikle korelasyon analizi ile belirlenmiş sonrasında ise regresyon analizi ortaya konmuştur.

Sonuçlar sigorta sektöründe çalışanların örgüte olan güvenlerinin yüksek seviyede olduğunu ve onların bu güvenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğu olgusunu ortaya koymuştur. Ancak çalışanlar arasında yöneticilerinin kendilerine olumlu bir çalışma ortamı yaratmadıkları görüşü hakimdir ve bu durumun düzeltilmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında bulunan bir diğer önemli sonuç ise sigorta sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek

olduğu ve onların örgütsel bağlılıklarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu olgusudur.

Araştırma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkisi bulunduğu olgusu da ortaya konmuş ve bu durumun kültürel yapı farklılığından kaynaklandığı gerçeği üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık*



THE ROLE OF CULTURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, COMMITMENT & CITIZENSHIP IN ORGANIZATIONS: AN APPLICATION IN THE INSURANCE SECTOR

ABSTRACT

Within the today's competitive business environment, importance of the human resources of organisations is increasing. In this context, investments which are done to human resources are increasing with the expectation of increasing overall organisational performance. This is very important for the insurance industry since their performance is ultimately rely on employees. However, factors such as the existence of bonus based salary and availability of limited career steps let people to leave insurance companies at their earlier career stages and thus increasing the employee turnover within the industry. This makes a barrier in front of the return on investment. Therefore, it is crucial for insurance companies to develop organisational culture which depends on trust in order for them to increase organisational commitment and performance. Based on this, the ultimate objective of this study was set as to find out the relationship between trust, organisational commitment, organisational citizenship behaviour and organisational culture. In this context, this study was designed as quantitative study and statistical analyses were used to determine mentioned relationship between the variables. In this study, whole insurance sector in Turkey was targeted and questionnaire method was used in obtaining the primary answers. Sample size of this study was determined as 382 however, 320 questionnaire were included into the analysis due to missing data in some filled questionnaires. In the analysis, first of all, descriptive statistics were given. Following to this, relationship between the variables were determined through correlation and regression analyses.

The results showed that trust level of the employees is high among the insurance sector employees and their trusts also have an effect on their organisational commitment and organisational citizenship behaviour. However, employees believe that managers are not able to create a proper work environment in order for them to perform better and thus this problem should be solved. The finding of this study also indicated that employees working in insurance sector have a high organisational commitment levels and organisational citizenship behaviour levels and their organisational commitment levels affect their organisational citizenship behaviours. Another finding on the other hand indicated that organisational culture is negatively affecting the organisational citizenship behaviours of the employees. However, this finding may be related to the differences exists among the cultures.

Keywords: *Organisational Culture, Trust, Organisational Citizenship Behaviour, Organisational Commitment*



1. GİRİŞ

Bugünün iş dünyasında globalleşme ve tüketici beklentilerinin artması çalışan unsurunu şirketler için hayati önemi olan bir noktaya taşımıştır. Önceleri örgütlerin başarılı olmaları ve hayatta kalmaları örgüt yapısı, süreç ve teknoloji gibi unsurlara bağlıyken, bugün çalışan unsuru başarı ve verimlilik adına daha önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareketle çalışanların davranışlarını yönlendiren ve insan unsurunu çok da fazla önemsemeyen geleneksel yönetim yaklaşımından stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş başlamıştır. Gerçekten de devamlı değişim içerisinde olan şartlar altında faaliyetlerini gerçekleştirmeye çalışan işletmelerde başarının sağlanması, çalışanlarının biçimsel iş gerekliliklerinin ötesinde fayda sağlamaları ile doğru orantılı olmaktadır. İş gereklerinin üzerinde katkı sağlamak için kişileri yönlendiren temel değerler, normlar, inanç ve sembollerin tamamı da örgüt kültürünü temsil etmektedir. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü; grup üyeleri tarafından paylaşılan, içsel bütünleşme, adaptasyon, takım çalışmalarında yaşanan problemler gibi sorunların çözümünü sağlayan, öğrenilerek geliştirilen bir olgudur. Aynı zamanda, yeni gelen üyelere örgüt yapısını anlatan, algılamalarına yardımcı olan, nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili yol gösterici olan bir unsurdur. Faaliyet gösterilen coğrafyaya, sektöre ve yönetim anlayışına göre şekillenen bu kültürün, yönetsel ideolojiyi ve şirketin çalışanlarına bakış açısını ortaya koyan en önemli belirleyici olduğu ifade edilmektedir.

Bu anlamda örgüt kültürünün güçlü olduğu işletmelerde çalışanlar, örgüt içi süreçlere katılma ve genel olarak iş gereklerinin ötesindeki eylemlerin gönüllü bir şekilde yapılması şeklinde adlandırılan “Örgütsel Vatandaşlık Davranışını” sergilemeye daha yatkın olmaktadır. Örgüt kültürünün önemini vurgulayan bu olgu, kültürün hem “sosyal zamm” olduğuna, hem de örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde yattığına olan inançla da örtüştüğüne işaret etmektedir.

Örgüt kültürü, yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışının değil, işletmenin diğer bütün faktörleri üzerinde de etkisi olan bir kavramdır. Bahsi edilen bu faktörler

arasında örgütsel bağlılık da yer almaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile yakından ilgili olup, örgüt kültürünün etkisi altında olan bir kavramdır.

Literatürde örgüt kültürünün etkisi altında olan örgütsel bağlılık ile alakalı birçok tanım yer almaktadır. Genel olarak örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı işletmenin amaç ve hedeflerini anlamlı bularak işletmenin başarısı için çok daha fazla performans sergilemesi, kendisini işletmenin bir parçası olarak görerek çalıştığı işletme ile kendini özdeşleştirmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığı konu alarak, aralarındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda yerli ve yabancı araştırma bulunmaktadır. Çoğu araştırmada, bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile benzer şekilde, örgüt kültürünün etkilediği faktörler arasında örgütsel güven kavramı da yer almaktadır.

Bu bağlamda bu araştırmanın temel amacı işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın gerçekleşmesinde sigorta sektörüne odaklanılmıştır. Araştırma için sigorta sektörünün seçilmesinin önemli sebepleri bulunmaktadır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiye sahip ülkelerde sigortacılık, hizmet sektörleri arasında oldukça geniş bir alana sahiptir. Ekonomik büyüme ve gelişmenin sağlanabilmesi adına ekonomiye dâhil olan tasarruf miktarının yükselmesi ve daha üst seviyelere çekilmesinin gerekliliği, sigortacılık sektörünün en dinamik sektörlerden biri olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla ekonomisi gelişmekte olan ülkelerde, tasarruf miktarlarının sigorta firmaları ile artırılması ve kullanılabilir olan fonların ekonomi içerisine katılması amaçlanmaktadır. İlaveten sigorta firmalarının, aynı gelişmiş ekonomilerdeki gibi, ekonomi içerisindeki payını arttırmaya yönelik birtakım çalışmalar da yapılmaktadır.

Sanayi, ihracat, tarım gibi sektörlerde meydana gelebilecek risklerin en düşük seviyelere çekilebilmesi adına, özellikle gelişmekte olan ülkelerde sigortacılık sektörü oldukça önemli bir konumdadır. Ekonomik faaliyetlerin güven dolu bir ortam içerisinde yürütülebilmesi için, ekonomik büyüme ve istikrar ile doğrudan bağlantılı olan bu sektörün, doğru ve düzgün işlerliğinin sağlanması gerekmektedir.

Ekonomide bu derece önemli bir yere sahip olan sigortacılık sektöründe, çalışanların rolünün öneminin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu noktadan hareketle

işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kùltürün rolünü araştırmak önemlidir.

Araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel kùltür ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit etmek
- Örgütsel kùltür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek
- Örgütsel kùltür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek
- Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek
- Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek

Bu araştırma çeşitli açılardan bazı sınırlılıklara sahiptir. İlk sınırlılık, araştırmanın yapıldığı ÷lke ve sektöre aittir. Bu araştırma, Türkiye’de yapılmış olup sigorta sektöründe çalışanlar ile sınırlıdır. İkinci sınırlılık ise araştırmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerine dairdir. Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış olup, bu ankette bireylerin fikirlerini beyan edebildikleri açık uçlu sorulara yer verilmemiştir. Bu bağlamda hem veri toplama yöntemi olarak hem de analiz yöntemi olarak kantitatif bir yaklaşım izlenmiş olup, araştırmanın sonuçları bu yöntemle elde edilebilecek bulgular ile sınırlıdır. İşletmeler, sektörde tutunabilmek için değişime ve gelişime odaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlığın, örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin gelişmesi için sürekli yenilik içinde bulunabileceklerdir. Bu noktadan hareketle bu araştırma sonuçlarının, araştırmanın yapıldığı süre ile sınırlı olduğu söylenebilir.



2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Bu bölümde, “güven” kavramının tanımı, önemi, temelleri ve türleri ile “örgütsel güven” kavramı hakkında yapılan tanımlar, örgütsel güvenin önemi, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları, öncelleri ve sonuçları ile örgütsel güveni etkileyen temel faktörler ve örgütsel güven konusunda ileri sürülen kuramlara yer verilecektir.

2.1 Güven Kavramı, Tanımı, Önemi, Temelleri ve Türleri

2.1.1 Güven Kavramı ve Tanımı

Güven kavramına ilişkin ilk deneysel çalışmalar, 1950’lerin sonu 1960’ların başında soğuk savaş ve silahlanmanın etkisiyle öncelikle askeri örgütlerde ortaya çıkmış olup, 1960’ların sonlarında, güven alanındaki çalışmalar daha çok bireysel alanda (psikoloji alanında) odaklanarak, güvenin, genelleştirilmiş kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılmasına başlanmıştır. 1980’lere gelindiğinde, aile yapısındaki köklü değişiklikler ve artan boşanma oranları nedeniyle, güven alanındaki araştırmalar kişilerarası ilişkilere (sosyolojiye) odaklanmaya başlamış, 1990’lı yıllarda ise teknoloji alanında ve toplumdaki değişimlerle birlikte, güven kavramı yeniden sosyoloji, ekonomi ve örgüt bilimlerinin araştırma konusu olmuştur. Günümüzde ise, güven kavramına ilişkin çalışmalar hala devam etmektedir (Polat ve Taştan, 2009: 559; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 549).

Çok boyutlu bir kavram olan güven kavramı, psikoloji, politik bilim, sosyoloji (Lewis ve Weigert, 1985; Strub ve Priest, 1976; Coleman, 1990), sosyal psikoloji (Deutsch, 1960; Lewicki ve Bunker, 1995; Lindsfold, 1978), ekonomi (Dasgupta, 1988; Williamson, 1991; Fukuyama, 1995), antropoloji, tarih, yönetim ve örgüt bilimi (Gulati, 1995; Lane ve Bachman, 1996; Kramer ve Tyler, 1996; Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer, 1998) gibi farklı bilim ve disiplinlerin konusunu oluşturmuştur (Doney ve Cannon, 1997: 36; Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 602; Tüzün, 2006a: 95). Belirtilen bu temel disiplinler, güven kavramını tanımlarken, insan davranışlarını merkeze alarak farklı inançlar üzerinde durmuşlardır;

ekonomistler, güvenin fayda ve zararları üzerinde dururken, psikologlar tutarlılık ve iyiliksever davranışı vurgulamış, sosyologlar ise toplumun özellikleri üzerinde durmuşlardır (Doney et al., 1998: 603). Örneğin, sosyolojik sistem kuramının önde gelen düşünürü ve sosyolog Luhmann (1979), sosyolojide güven kavramını, “sosyal dünyanın karmaşıklığını azaltan etkili bir iletişim mesajı” olarak tanımlamış (Çelik, 2007: 69); ekonomi alanında, sosyal sermayenin tanımını yapan Fukuyama (2000), güven kavramının, sosyal sermayenin itici gücü olduğunu ve işlem maliyetlerini azalttığını ileri sürmüştü (Gökalp, 2003); yönetim biliminde ise Mayer, Davis ve Schoorman (1995) çalışmalarında güven ile risk arasındaki ilişkiyi ele alarak, güven kavramını tanımlamışlardır.

Bu soyut kavram diğer kavramlarla yakın ilişki içinde olmasından dolayı karıştırılmaktadır. Güven konusunda ortak bir tanıma ulaşmada yaşanan zorluk ve güven kavramının doğası gereği, birçok kavramın (doğruluk, dürüstlük, tutarlılık, açıklık vb.), güven ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Mayer et al., 1995: 702). Literatürde, güven konusunda yapılan çalışmalarda en çok vurgulanan görüş, güven kavramına ilişkin tanımlama ve kavramsallaştırmada fikir birliğine varılamamış ve ortak bir tanıma ulaşılamamış olmasıdır (Tüzün, 2006a: 93). Güven, genellikle herkesçe anlaşıldığı düşünülen, ancak tanımlanması ve açıklanması zor olan bir kavramdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Türk Dil Kurumu, güveni, “korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat” olarak tanımlamaktadır. Güven kavramının, bireyler ve toplumlar için taşıdığı önem sebebiyle bu kavramı tanımlamaya ve açıklık getirmeye çalışan birçok yazar olmuştur. Güven kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tüzün, 2006b: 10; Burke, Sims, Lazzara ve Salas, 2007: 608-609; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 552-555; Polat, 2007: 31-33):

- Deutsch’a (1958) göre güven, bireyin, gelecekte olayların akışının belirsiz olduğu durumlar ve olayın sonucunun diğerlerin tutumuna bağlı olduğu sıkıntılı durumlarda bile olayların sonucu ile ilgili olumlu beklentisi, kişinin bir başkasının varlığından endişe duymak yerine, bu kişide istediği şeyleri bulacağına dair inancıdır.
- Gibb’e (1965) göre güven, bireyin, karşılaşacağı olumsuz sonuçlardan korkmadan fikir, düşünce ve çaba ortaya koyması için gerekli olan güdüdür.

- Griffin'e (1967) göre güven, bireyin, riskli bir durumda arzulanan amacı başarmak için bir nesnenin herhangi bir özelliğine veya bir olayın ortaya çıkacağına ya da bir kişinin beklenen şekilde davranacağına ilişkin inancıdır.
- Rotter'e (1967) göre güven, bireyin, karşı tarafın sözlü ve yazılı vaadine saygı göstereceğine yönelik beklentisidir.
- Zand'a (1972) göre güven, diğer tarafın eylemleri üzerinde kişisel zayıflık ve denetim eksikliği oluşturan, bireyin belirsiz olayların sonucu olarak faydacı beklentiye dayanan kararıdır.
- Golembiewski ve McConkie'ye (1975) göre güven, bireysel algılama ve tecrübelerine dayanan, olayların istenen sonucu hakkında faydacı öznel inançtır.
- Gabarro'ya (1978) göre güven, iki kişi arasında var olan açıklığa, karşıdaki kişinin kötü niyetli ya da keyfi davranmayacağına tersine iyi niyetle davranacağı beklentisine dayalı olarak bu kişinin davranışlarının tahmin edilebilir olacağı beklentisidir.
- Luhmann'a (1979) göre güven, bireyin, karşı tarafın adil, etik kurallarına uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancıdır.
- Johnson-George ve Swap (1982), güveni, risk almaya isteklilik olarak tanımlamıştır.
- Meeker (1983), güveni, diğer tarafın işbirlikçi davranış sergileyeceğine yönelik beklenti olarak tanımlamıştır.
- Butler ve Cantrell'e (1984) göre güven, diğer tarafın davranışının doğru, yeterli, tutarlı, güvenilir, açık olacağına yönelik beklentidir.
- Lewis ve Weigert'e (1985) göre güven, objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavramdır.
- Baier'e (1986) göre güven, iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına dayalı savunmasız kalma istekliliğidir.
- Gambetta (1988) güveni, bir ekonomik aktörün diğerine yönelik fayda sağlayacağı veya en azından zarar vermeyecek davranışta bulunma olasılığı olarak tanımlamıştır.

- Butler (1991) güveni, diğer tarafa zarar vermeye uğraşmayacağına yönelik verilen kesin söz olarak tanımlamıştır.
- Bromiley ve Cummings (1992) güveni, bireyin (ya da bir grubun), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı olarak tanımlamıştır.
- Carnavale ve Wechsler'e (1992) göre güven, bir bireyin veya grubun, diğerlerinin davranışları veya niyetlerine inancı, bağlılığı, karşı tarafın etik kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış göstereceğine ve başkalarının haklarını düşüneceğine dair beklentidir.
- Ring ve Van de Van'a (1994) göre güven, bir bireyin başkaların iyi niyetli olacağına ve kendisinin beklentilerini karşılayacağına ilişkin tahminidir.
- Grovier (1994), güveni, tipik olarak davranış anlamına gelen ve duyguları içeren, inanç ve değerlere dayalı tavır olarak tanımlamıştır.
- Hosmer'e (1995) göre güven, bir bireyin, grubun veya örgütün, diğer kişi, grup ya da örgütlere toplumsal ve ekonomik bağlılık ve korunmasızlık durumlarında, sosyal ve örgütsel hiyerarşi ve sözleşmelere dayalı araçların eksikliğini de hesaba katarak iki taraf arasındaki işbirliği ve amaçları kolaylaştırmaya yönelik iyimser beklentidir.
- Mayer, Davis ve Schoorman'a (1995) göre güven, bir tarafın (birey, grup veya örgüt), onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda, kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı, kendi isteğiyle savunmasız hale gelmesidir.
- Fukuyama (1995) güveni, üyelerinin ortaklaşa paylaştığı normlara dayalı, düzenli, dürüst ve işbirliği yönünde davranan bir toplumda, ortaya çıkan beklentiler olarak tanımlamıştır.
- McAllister'a (1996) göre güven, bireyin diğer tarafın sözlerine, eylemlerine ve kararlarının doğru olduğuna yönelik inancıdır.
- Mishra (1996), güveni, bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlamıştır.

- Lewicki ve Bunker'a (1996) göre güven, risk durumlarında karşı tarafın istek ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentisidir.
- Robinson (1996) güveni, bir tarafın diğer tarafın aleyhinde davranmayacağı, çıkarlarını engellemeyeceğine ilişkin inançlar, tahminler ve beklentiler olarak tanımlamıştır.
- Chow ve Holden (1997) güveni, bir kimsenin diğer kimsenin doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin beklentisi olarak tanımlamıştır.
- Shaw'a (1997) göre güven, bağlılık gerektiren durumlarda, tarafların birbirinden bekledikleri şekilde davranacaklarına ve olumlu anlamda beklentileri karşılayacaklarına duyulan inançtır.
- Jones ve George (1998) güveni, moral, bilişsel ve duygusal öğelerden oluşan, bireylerin değer, tutum, ruh hali ve duygularının etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan beklentiler olarak tanımlamıştır.
- Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) güveni, karşı tarafın niyet veya davranışlarına yönelik pozitif beklentiye dayanan savunmasız kalmayı kabul etme isteğini içeren psikolojik durum olarak tanımlamıştır.
- Zaheer, McEvily ve Perrone'e (1998) göre güven, diğer tarafın, zorunluluklarını yerine getireceğine, söylediği şekilde davranacağına, faydacı durumlarda adil müzakere edeceğine yönelik inançtır.
- Sheppard ve Sherman (1998), güveni, risk veya yatırım yapılacak bir şey olması halinde bir zorunluluk, risk almayı kabullenme olarak tanımlamıştır.
- Doney, Cannon ve Mulley'e (1998) göre güven, karşı tarafa bel bağlama ve savunmasızlık içeren eylemlerde bulunabilme isteğidir.
- Tschannen-Moran ve Hoy'a (1998) göre güven, bir tarafın, diğer tarafın, hayırsever, güvenilir, yetkin, dürüst ve açık olduğu inancına dayanan, savunmasız olma isteğidir.
- Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998) güveni, bireyin, karşı tarafın özverili davranacağına ilişkin beklentisi, riski göze almayı gerektiren bir gönüllülüğü, karşı tarafa belirli bir düzeyde bağımlılığı olarak tanımlamıştır.
- McKnight (1998) güveni, bireyin, diğer bireylerin dürüst, yeterli, öngörülebilir ve inanılır olduğu inancı olarak tanımlamıştır.

- Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd'a (2000) göre güven, diğer tarafın yeterli, açık, ilgili, itimat edilir olması ve diğer tarafın hedefleri, değerleri, normları ve inançlarıyla özdeşleşmiş olmasıdır.
- Erdem ve İşbaşı (2000), güveni, bir tarafın diğer tarafın eylemlerinden zarar görmeyeceğinden veya karşı tarafın risk yaratmayacağından emin olması, karşı tarafın eylemlerinin zararlı olacağından çok yararlı olacağına ilişkin beklentiler olarak tanımlamıştır.
- Williams'a (2001) göre güven, diğerlerinin yararlı şekilde davranacağı veya en azından zarar vermeyeceklerine olan bireysel beklentidir.
- Möllering'e (2001) göre güven, bir bireyin, diğer insanların hareketleri ve niyetleri hakkındaki olumlu beklentileridir.
- Solomon ve Flores'e (2001) göre güven, bireylerin vaatlerle, duygularla ve tutarlılıklarla imal ettiği, yarattığı, inşa ettiği, koruduğu ve sürdürdüğü bir şeydir.
- Dirks ve Ferrin'e (2002) göre, bireyler arası güven, güvenilirlik, doğruluk, dürüstlük ve adalet kavramlarını yansıtan "bilişsel" ve bir başkasının iyiliği ve mutluluğu için endişelenmeyi içeren özel bir ilişkiyi yansıtan "duygusal" boyutlardan oluşan bir kavramdır.
- Gefen (2002) güveni, bir bireyin diğer bireye karşı, risk alma davranışına yönelik istekliliği olarak tanımlamıştır.
- Wech'e (2002) göre güven, bir bireyin diğer bir bireye yönelik olumlu bir beklentiye sahip olması ve bu beklentiye ilişkin psikolojik bir hassasiyet göstermesidir.
- Hurley (2012) ise güveni, güvenlik açığı veya riske yol açabilecek herhangi bir belirsizlik halinde, diğer tarafın güvenilir olduğuna dair inanç olarak tanımlamıştır.

Literatürde yer alan tanımlardan anlaşıldığı üzere, güvenin tanımlanması ve kavramsallaştırılmasına ilişkin akademisyen ve bilim adamlarının farklı bakış açıları söz konusudur. Örneğin, bazıları güveni, davranışsal niyet (örn., Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998) veya seçim, yargı veya tercihlere benzer şekilde içten gelen bir eylem (örn., Lewis ve Weigert, 1985) olarak görürken, diğerleri (örn., Butler ve Cantrell, 1984) güveni, olumlu beklentilere neden olan kişisel özelliklere odaklanarak, güvenilirlik ile eş anlamlı olarak değerlendirmişlerdir. Bir diğer grup

ise (örn. Lewis ve Weigert, 1985; Zand, 1972), güvenin, iş birliği veya risk alma ile eşanlamlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Colquitt, Scott ve LePine, 2007: 909). Güven kavramına ilişkin incelenen literatür kapsamında, ileri sürülen güven tanımlarını, kapsam ve yaklaşımlarını, beş başlık altında sınıflandırmak mümkündür. Bu başlıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Hosmer, 1965: 381):

- Bireysel beklentiler,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ekonomik değişimler,
- Sosyal yapılar ve
- Etik ilkeler.

Güven kavramı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar kapsamında, güven tanımlarındaki ortak noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Bhattacharya, Devinney ve Pillutla, 1998: 462):

- Güven, belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkar.
- Güven bir beklenti olup, bir risk veya hata olasılığı olmaksızın oluşmaz.
- Güvenin derecesi, bu beklentinin büyüklüğü ile doğrudan ve istatistiksel olarak ilişkilidir.
- Güven için karşılıklı tarafların bulunması gereklidir.
- Güven, negatif olmayan iyi sonuçlar ile ilgilendir.

Güven kavramına ilişkin birçok bakış açısı (Lewis ve Weigert, 1985; Schlenker, Helm ve Tedeschi, 1973; Rousseau et al., 1998), güven seçiminin yapılması ve güven eyleminin oluşması için risk durumunun olması gerektiğini savunmaktadır. Güven ilişkilerinde söz konusu olan bu risk durumunun kaynağının, “savunmasızlık” ve/veya güvenin sonuçlarına ilişkin “belirsizlik” olduğu ileri sürülmektedir (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 603). Örneğin, Lewis ve Weigert (1985), belirsizlik kaynaklı risk durumunun olmaması halinde güvene de gerek kalmayacağını öne sürmüşlerdir. Bir başka deyişle, çevre risksiz ve belirli ise güvenin hiçbir anlamı olmayacak, çevredeki risk ve belirsizlik arttıkça güvenin önemi de artacaktır. Bir başka açıdan, güven kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlara bakıldığında, tanımlamaların iki ana konu üzerinde yoğunlaştığı gözlemlenmektedir: “diğer taraftan beklenti” ve “diğer tarafa karşı savunmasız kalma isteği” (Colquitt et al., 2007: 909; Tüzün, 2006a: 95).

Sonuç olarak, literatürde yapılan bu tanımlarda genel olarak iki durumdan bahsedildiğini söylemek mümkündür: “kaybetme olasılığını içeren risk durumu” ve “ tarafların çıkarları nedeniyle birbirlerine olan bağımlılık durumu”. Güven kavramına ilişkin bu açıklamalar ve literatürde yer alan güven tanımları doğrultusunda, güveni, bir tarafın (birey, grup veya örgüt), geleceğe ilişkin belirsiz ve riskli durumlarda bile, paylaşılan değerler ve normlara bağlı olarak, karşı tarafın, öngörülebilir ve işbirlikçi tutum ve kendisine zarar vermeyecek davranışlar sergileyeceğine dair olumlu hissiyatı ve beklentisi şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.1.2 Güvenin Önemi

Güvenin rolü ve önemi, farklı bağlamlarda birçok araştırmacı tarafından oldukça kapsamlı şekilde incelenmiştir (Blomqvist ve Stahle, 2000: 3). Sayısız araştırmacı güvenin, kişilerarası ve grup davranışlarını anlama, yönetsel etkinlik, ekonomik değişimler ve sosyal veya siyasi istikrar açısından önemli ve gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hosmer, 1995: 379).

Genel olarak bakıldığında güven kavramı, bireysel sağlık ve mutluluk (Solomon ve Flores, 2001), örgütlerin performansı (Connell et al., 2003; Jones ve George, 1998; McAllister, 1995; Whitener et al., 1998; Wicks ve Berman,2004; Wicks et al., 1999) ve ülkelerin sosyo-ekonomik gelişimleri(Fukuyama, 1995; Putnam, 1993; Uslaner, 2002) için oldukça önemlidir(Pucetaite, Novelskaite ve Markūnaite, 2015: 11). Bir başka bir ifadeyle, güven, aşağıda sıralanan başlıca konuların temelini oluşturmaktadır(Gökalp,2003:163):

- Sosyal sistemler,
- Kişisel yaşam,
- Ekonomik yapılar,
- Demokratik gelişim.

Güven, sadece akademik araştırmacılar tarafından değil, iş hayatındaki uygulayıcılar ve danışmanlar tarafından da oldukça önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Hosmer, 1995: 379). Örgütsel açıdan bakıldığında, güven, belirsizliğin, risklerin ve işletme maliyetlerinin azaltılması, çalışanların bağlılığı ve üretkenliklerinin geliştirilmesi, örgütsel öğrenmenin, bilgi paylaşımının, yaratıcılığın ve inovasyonun kolaylaştırılması açısından kritik öneme sahiptir (Chung ve Jackson, 2011; Ellonen et al., 2008; Perry, 2004; Tschannen-Moran, 2001; Zanini, 2007'den

aktaran Pucetaite et al., 2015: 11). Çeşitli iş disiplinlerinden araştırmacılar giderek artan bir şekilde, güvenin, belirsiz ortam ve çevrelerde işlem maliyetlerini düşürdüğü, kurumlar arası ilişkileri kolaylaştırdığı, yönetici-ast ilişkilerini geliştirdiği, firmalarda rekabet avantajı, stratejilerin daha etkin şekilde uygulanmasını ve yönetsel koordinasyonu sağladığı gibi sonuçlara erişmektedirler (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 601).

Bu bölümde, hem insan ilişkileri hem de örgüt ilişkilerinde önemli yer tutan ve çeşitli disiplinlerin araştırma konusu olan güven kavramının insan ilişkileri ve iş ilişkileri açısından önemi üzerinde durulacaktır.

2.1.2.1 İnsan İlişkileri Açısından Güvenin Önemi

Günümüz toplumunun, giderek istikrarsız ve karmaşık hale gelen ortamında, karmaşanın ve düzensizliğin ön planda olması nedeniyle, güvene duyulan ihtiyaç da giderek artmaktadır. Sosyal yaşamdaki anlaşmazlıkları ortadan kaldıran, en etkili iletişim araçlarından biri güven faktörüdür (Çelik, 2007: 69). Günümüzde, güven, karmaşık ve birbirine bağımlı olan toplumsal hayatta varlığımızı sürdürebilmemiz için oldukça önemlidir. Bunun nedeni ise, hayatımızın her alanında, beklentilerimize uygun olarak davranmalarını beklediğimiz diğer insanlara bağımlı olmamızdır. Örneğin, gıdalarımızı işleyen ve ilaçlarımızı üretenlere, evlerimizi inşa edenlere, aynı yolları paylaştığımız ve trafik kurallarına uymalarını beklediğimiz diğerlerine, paramızı bizim adımıza saklayan ve yatırımda bulunanlara, güvenliğimizi sağlayan ve bizi koruyan devlete bağımlıyız ve güvenmek durumundayız (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 549). Bu nedenle, diğerlerine bağımlılığın söz konusu olduğu durumlarda, güvenin, belirsizliği azaltan bir fonksiyona sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyo-ekonomik gelişmişliğin göstergelerinden biri olarak kabul edilen sosyal sermayenin en önemli unsurlarından olan güven kavramı ile sosyal sermaye arasında ayrılmaz bir ilişki olduğu çeşitli yazarlar (örn., Coleman, 1988; Putnam,1993; Fukuyama, 1995) tarafından ele alınmıştır (Başak, 2010: 56). “Sosyal sermaye, bir toplumdaki bireylerde bulunan güven unsuru, dürüstlük, bilgi paylaşımı gibi sosyal erdemlerin, o bireyleri eşgüdüm halinde çalışmaya, ortak hareket etmeye ve sosyal dayanışmayı yaymaya teşvik ettiği bir mekanizmadır” (Ören, 2007: 71). İçinde

bulduğumuz bilgi çağının en önemli faktörü, güven ve insanlar tarafından paylaşılan (ortak) ahlaki normlardır (Yücel, 2006: 11).

Golembiewski ve McConkie (1975), kişilerarası ve grup davranışını güven kadar tek başına etkileyebilen bir başka değişken olmadığını, Lewis ve Weigert (1985) bunu destekler nitelikte güvenin sosyal ilişkiler açısından vazgeçilemez olduğunu, Zucker (1986) ise, güvenin, toplumdaki işbirliğinin korunması ve en rutin, gündelik etkileşimler için hayati önem taşıdığını vurgulamıştır (Hosmer, 1995: 379; Tan ve Tan, 2000: 241). Güven olmadan, insanlar daha endişeli ve daha az mutlu olacak, güven olmadan, liderlerin daha yavaş hareket eden ve tedbirli takipçileri olacak, güven olmadan, örgütler daha verimli olabilmek için mücadele etmeye çalışacak, güven olmadan hükümetler, gerekli sivil işbirliğini kaybedecek ve güvensiz toplumlar bozulmaya başlayacaktır (Hurley, 2012: 8). Kısacası, yeterli güven algısının oluşturulamaması durumunda, insanlar daha şüpheli ve endişeli olacak, bunun sonucu olarak da insanların hayatı daha problemlili, daha az kazançlı ve başarılı olacaktır.

İnsan davranışlarının temeli olan insan ihtiyaçlarının, piramit şeklinde bir hiyerarşiye tabi olduğunu ileri süren Abraham Maslow'un aslında bir motivasyon kuramı olan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, piramidin ilk basamağında yer alan fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra, sırada emniyette ve güvende hissetme ihtiyacı gelmektedir. İnsan ihtiyaçlarını beş temel kategoride incelemiş olan Maslow'a göre insanlar için, yemek, içmek, uyumak gibi temel ihtiyaçlardan sonra gelen en önemli ihtiyaç; güvenlik, yani güven ihtiyacıdır. "Sağlıklı insan ilişkilerinin temeli iletişime, iletişimin temeli de güvene dayanmaktadır" (Demirel, 2008: 180). Bu nedenle güven, insanın yaşamının her alanında görmek ve hissetmek istediği bir olgu, insanları bir arada tutan, onlara güvende oldukları duygusunu veren ve tüm insan ilişkilerinin temelinde yer alması gereken bir faktördür.

Güven, insan ilişkilerinin tüm düzeylerinde başarı için gerekli ve etkin olan anahtar değişkendir (Ülker, 2008: 189). İnsan ilişkilerinde büyük önem taşıyan temel duygular arasında yer alan güveni, kendine güven duyma, güvenilir olma ve başkalarına güven duyma olarak üç boyutta incelemek mümkündür. Bu kapsamda, güven duyma, güvenilir olma ve güven oluşturmadaki gereksinim ve beklentileri aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Asunakutlu, 2002: 2):

- Güvenilir olmak ve başkalarına güvenmek için, öncelikle kişinin kendisini kabul edip, kendine güven duyması gerekmektedir.
- Güvenilir bir insanın, sözünü tutması, tutarlılık sergilemesi, bir görevi yerine getirecek yetkinlik ve beceriye sahip olması, dürüst ve sorumluluk sahibi olması beklenmektedir.
- Başkalarına güven oluşturmada, davranış ve tutumlar, sosyal ilişkiler ve beklentiler dikkate alınmaktadır.
- Başkalarına güven duyma süreci, kişisel özellikler ve karaktere, görüş ve fikirlere, riskler ve menfaatlere bağlı karışık bir süreçtir.

Sonuç olarak, sosyal ilişkilerinin sürdürülebilmesi açısından vazgeçilmez olan ve insan psikolojisi için bir ihtiyaç olarak kabul edilen güvenin, insan hayatındaki rolü büyüktür.

2.1.2.2 İş İlişkileri Açısından Güvenin Önemi

Günümüzde, insanı, duygu ve düşünceleriyle (bakış açıları, tutumları, algılamaları, psikolojik özellikleri vb.) birlikte ele alma gereksiniminin giderek artması sonucunda, insan unsuru son yıllarda önemli bir çalışma konusu haline gelmiştir. İnsan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılar olan örgütlerde, sağlıklı ve süreklilik arz eden ilişkilerin temelini güven duygusu oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2002: 10). “Bireyler arası ilişkilerin en önemli unsurlarından biri olan güven, örgütsel yaşamda da çok önemli bir yere sahiptir” (Yılmaz, 2009: 474). Bir diğer ifadeyle, insan ilişkilerinin temelini oluşturan güven unsuru, iş ilişkilerinin de temelini oluşturmaktadır.

İnsanlar, gruplar ve örgütler arası ilişkilerin devamlılığında göze çarpan en önemli unsurlardan biri olan güven kavramı, bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, amaç, yetki ve sorumlulukların paylaşılması gibi, taraflar arasındaki birçok ilişkiyi etkileyen bir faktördür (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48; Asunakutlu, 2002: 3). Sosyal bir olgu olarak güven, bir iş topluluğunun veya örgütün refahını etkilediği, bağlılık ve içselleştirilmiş bir sorumluluk oluşturduğu, risk ve belirsizliklerle başa çıkmayı sağladığı için son derece arzu edilen bir özelliktir (Huotari ve Iivonen, 2004 ile Lane, 1998’den aktaran, Huotari ve Iivonen, 2005: 2893). Cook ve Wall (1980), bireyler ve gruplar arasındaki güvenin, örgütün uzun

vadeli istikrarı ve üyelerinin refahı için çok önemli bir unsur olduğu sonucuna varmışlardır (Tan ve Tan, 2000: 241).

Güven kavramının, insanlar arası ilişkilerde etkileşim, psikolojik sağlık, sosyal gelişim vb. alanlarda birey ve toplumlar için taşıdığı önemin yanı sıra, gerçekleştirilen araştırmalar ve uygulamalar sonucunda, örgüt içindeki güvenin de ne kadar önemli olduğu artık bilinmektedir. Güven, takım performansı, örgütsel verimlilik ve rekabet avantajı üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle, örgüt içinde ve örgütler arasında mutlaka geliştirilmesi gereken en önemli yeteneklerden birisidir (Dumitru, 2015: 2). Güven, günümüzde örgütlerin yaşamlarını devam ettirerek, gelişmesi için gerekli bir kavramdır. Küreselleşme, işyeri çeşitliliği, kültürel farklılıkların artan farkındalığı, küçülme, kademe azaltma, işyerinde artan demokrasi çağrısı, uluslararası ilişkiler, karmaşık ittifaklar, bilgi teknolojileri ve merkezi olmayan karar verme, güven kavramının önem arz ettiği olay ve süreçlerden sadece bazılarıdır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000: 35). Creed ve Miles'a (1996) göre, örgüt içi ilişkilerde, güvene duyulan gereksinim yüksektir ve yokluğunun sonuçları da şiddetli olacaktır (Creed ve Miles, 1996'dan aktaran Yücel, 2006: 11). Daha önce de belirtildiği üzere, sosyal sermayenin ana ögesi olan güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez ve hiçbir şeyi iyi işletemez.

Rosen'e (1998) göre örgütlerde güven, başkalarına inanmakla ilgili olan "güvenmek" ve başkalarının inancına layık olmak anlamına gelen "güvenilirlik" kavramlarından oluşmaktadır (Yılmaz, 2009: 474). Bir örgütün başarıyı yakalaması için; doğru olarak kurması gereken dört tür ilişki söz konusu olup, bu ilişki türlerini şöyle sıralamak mümkündür (Yücel, 2006: 12):

- Çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiler,
- Ekip ve/veya bölüm içindeki ve birbirleriyle olan yatay ilişkiler,
- Tedarikçi ve diğer iş ortaklarıyla ilişkiler,
- Örgüt ve üyelerinin, müşterilerle olan ilişkileri.

Paydaşlarla (çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler vb.) olan tüm ilişkilerde karşılıklı güven duyulması, belirsizlik ve sorunlarla istekli ve etkin olarak mücadele etmeyi ve karşılıklı memnuniyeti sağladığından, güvenin, tüm paydaş ağlarında geliştirilmesi önem arz etmektedir (Kalkavan, 2015: 83). Bu bağlamda, üyelerinin hem kendilerine

hem de başkalarına (çalışma arkadaşları, yöneticileri ve örgütleri) güven duyduğu bir ortama sahip olan örgütlerin, doğal olarak daha yüksek performans göstermeleri, belirsiz, riskli ve olumsuz şartlar altında dahi varlıklarını sürdürmeleri beklenmektedir.

Güvenin iş ilişkileri açısından önemi ve örgütlerde güvenin yüksek ve düşük düzeyde olduğu durumlarda olası etkileri ve sonuçları, örgütsel güvenin çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemine değinildiği bölümde detaylı olarak incelenecektir.

2.1.3 Güvenin Temelleri

Lewis ve Weigert (1985), güven kavramının, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç temele dayanmakta olduğunu belirtmiştir. Onlara göre, güvenin temellerinin ilki olan bilişsel sürece dayanan güvende, hangi koşullar altında kime güveneceğimizi mantıklı gerekçelere dayandırarak, bilinçli olarak seçmekteyiz. Bilişsel temelli güvenin tamamlayıcısı olarak tanımlanan duygusal temelli güven ise, güven ilişkisindeki taraflar arasındaki dostluk ve sevgi gibi duygusal bağları içermektedir. Güvenin, üçüncü sosyolojik temeli olan, davranışsal temelinde ise, güvenin uygulanabilir önem ve anlamı, sosyal eylem ve davranışların altında yatmaktadır (Lewis ve Weigert, 1985: 969-971). Lewis ve Weigert'e (1985) göre, güven, içinde bulunulan sosyal ilişkinin türüne, duruma veya sisteme bağlı olarak güvenin rasyonel ve duygusal özelliklerinin önemi ve gücüne göre Çizelge 1.1'de belirtildiği şekilde farklılaşmakta ve farklı güven türleri oluşmaktadır.

Çizelge 1.1: Güvenin Rasyonel ve Duygusal Temelleri ve Güven Türleri

		Duygusallık		
		Yüksek	Düşük	Hemen Hemen Yok
Rasyonellik	Yüksek	İdeolojik Güven	Bilişsel Güven	Rasyonel Tahmin
	Düşük	Duygusal Güven	Olağan, Rutin Güven	Olası Tahminler
	Hemen Hemen Yok	İnanç	Kader	Belirsizlik, Panik

Kaynak: Lewis ve Weigert, 1985: 973.

Tschannen-Moran ve Hoy (2000), güvenin temel unsurlarını; güven tanımını oluşturan, riske karşı savunmasızlık isteği, inanç, yardımseverlik, itimat edilebilirlik, yeterlilik (yetkinlik), dürüstlük ve açıklık kavramları ile açıklamıştır. Bu yazarlara göre, güvenin temelini oluşturan unsurlar; bireyin güven eğilimi, ruh hali ve duyguları, değerleri ve tutumları, hesaplama güdüsü (rasyonel seçim), kurumsal destekler, bilgi veya diğer bir kişinin kimlik algısı olarak sıralanabilir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 558). Blomqvist ve Stahle'ye (2000) göre ise, literatürde çeşitli yazarlar tarafından tanımlanan güvenin temellerini, Çizelge 1.2'de gösterildiği üzere, güvenin yeterlilik, iyi niyet ve davranış boyutları kapsamında sınıflandırmak mümkündür.

Çizelge 1.2: Güvenin Temelleri

Güvenin Temelleri	Yazar
YETERLİLİK: Teknik Kapasite, Yetenekler ve Bilgi Birikimi	
Yeterlilik	O'Brien, 1995; Mishra, 1996; Sydow, 1998
İYİ NİYET: Ahlaki Sorumluluk ve Diğerlerine Karşı Olumlu Niyetler	
Farklılıkları anlama ve takdir etme Örgütsel kültürün algılanması Örgüt kültürü ile iç etkileşim	Dodgson, 1992; Luhmann, 1995; Stahle, 1998; Sydow, 1998
Sistemdeki diğer aktörlerle bağlantılı olma ve karşılıklı bağlantılı olmayı kabullenme Özkaynaklar	Luhmann, 1995; Sydow, 1998; Stahle, 1998; Das ve Teng 1998
Karşılıklılık	Creed ve Miles, 1996
Güvenilirlik Emniyet ve istikrar	Erikson 1950; Mishra 1996; Creed ve Miles 1996; Sydow 1998
Paylaşılan değerler	Jones ve George, 1998
Sosyal benzerlik Kişisel yapı Örgütün türü Aynı sosyal alt-sistem	Zucker, 1986; Powell, 1990; Creed ve Miles, 1996; Ladegard, 1997; Sydow, 1998
Toplumsallaşma ve paylaşılan anlamlar oluşturma	Zucker, 1986; Nonaka, 1996; Tyler ve Kramer, 1996; Hardy et al., 1998
Yönetim felsefesi Örgüt kültürü	Barnes, 1991; Barney ve Hansen, 1994; O'Brien, 1995; Creed ve Miles, 1996; Whitener et al., 1998; Sydow, 1998
Vizyon ve hedefler	Das ve Teng, 1998; Sydow, 1998
Örgütsel yapı	Creed ve Miles, 1996

Çizelge 1.2: Güvenin Temelleri (Devam)

Güvenin Temelleri	Yazar
DAVRANIŞ: Biliş ve Deneyime Dayalı Etkileşim	
İletişim	Luhmann, 1979; O'Brien, 1995; Mishra, 1996; Das ve Teng, 1998; Sydow, 1998
Bilgi	O'Brien, 1995; Swan, 1995; Mishra, 1996; Das ve Teng, 1998
İlgi	O'Brien, 1995; Mishra, 1996
Öğrenme ve anlama	Whitener et al., 1998; Jones ve George, 1998
Firmalar arası uyum	Das ve Teng, 1998
Bağlılık Geleceğin gölgesi	Axelrod, 1984; Das ve Teng, 1998; Barney ve Hansen, 1994; Sydow, 1998
Kişisel deneyim	Creed ve Miles, 1996
İtibar	Zucker, 1986; Barney ve Hansen, 1994; Creed ve Miles, 1996

Kaynak: Blomqvist ve Stahle, 2000: 8-9.

2.1.4 Güven Türleri

Güven kavramının araştırma konusu olması ile birlikte, bu kavram ile ilgili farklı güven türleri sınıflandırmaları ortaya konulmaya başlanmıştır.

Shapiro, Sheppard ve Cheraskin (1992), güven türlerini “caydırmaya dayalı güven” (deterrence-based trust), “bilgiye dayalı güven” (knowledge-based trust) ve “özdeşleşmeye dayalı güven” (identification-based trust) olarak üç grupta sınıflandırırken (Li ve Betts, 2003: 104), McAllister (1995) ise güveni, “bilişsel temelli güven” (cognition-based trust) ve “duygusal temelli güven” (affect-based trust) olmak üzere iki şekilde incelemiştir.

Güven kavramının, literatürde kişisel güven (personal) ve kişisel olmayan (impersonal) güven olarak iki temel ayrıma tabi tutulduğunu belirten Bachmann (2003) ise güven türlerini “kişisel güven”, “sistem güveni” (system trust) ve “kurumsal güven” (institutional trust) olarak sınıflandırmıştır.

Lane (1998) ise güven kavramını, “mikro düzeyde güven”, “kuruma dayalı güven”, “sisteme dayalı güven”, “sürece dayalı güven” ve “özelliklere dayalı güven” olmak üzere 5 farklı düzeyde incelemiştir (Lane 1998'den aktaran Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 190-191).

Güven konusunda yukarıda belirtilen sınıflandırmaların dışında literatürde Uslaner (2002) tarafından oluşturulan üçlü bir sınıflandırma mevcut olup, buna göre; güven türleri, “stratejik/kısmi güven” (strategic (or knowledge-based) trust), “ahlaki/genelleşmiş güven”, (moralistic (generalized) trust) ve “kurumlara duyulan güven” biçiminde sıralanmıştır (Uslaner, 2002: 2-3; Başak, 2010: 57).

Solomon ve Flores (2001), güvenin dört türünün olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu güven türleri, kişilerle aşırı şüphe duymadan tanışma isteğini içeren “temel” (basic), hiçbir bilinçli seçim, inceleme ve gerekçe gerektirmeyen “basit” (simple), ihanet ihtimalini reddeden “kör” (blind) ve tamamen farkındalığa dayalı “gerçek” (authentic) güvendir (Beheshtifar ve Naghian, 2013: 771).

Shapiro ve arkadaşlarının (1992) sınıflandırdığı güven türlerinden ilki olan caydırmaya dayalı güven yerine, ceza korkusunun yanı sıra ödüllendirmeyi de dikkate alarak, hesaba dayalı güven (calculus-based trust) tanımını yapan Lewicki ve Bunker (1996), güven türlerini “hesaba dayalı” (hesaplanan), “bilgiye dayalı” ve “özdeşleşmeye dayalı” olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırmıştır.

McKnight, Cummings ve Chervany (1998: 474), güven seviyelerini açıkladıkları çalışmalarında, hesaplanan ve bilgiye dayalı güven türlerine ek olarak “kişiliğe dayalı” (personality-based), “kuruma dayalı” (institution-based) ve “bilişsel temelli” güven türlerini de kullanmışlardır. Caydırmaya dayalı güveni, güven türü olarak kabul etmeyen Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998) öne sürdükleri güven modeli kapsamında, güven türlerini “hesaplanan” (calculative), “ilişkisel” (relational) ve “kurumsal” (institutional) olarak tanımlamışlardır.

Jones ve George (1998) ise, örgütsel güvenin, işbirliği ve takım çalışmasını nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmaları kapsamında, “koşullu” (conditional) ve “koşulsuz” (unconditional) güven türlerinden söz etmiştir.

Bu çalışma kapsamında, güven türleri açıklanırken Lewicki ve Bunker (1996) tarafından öne sürülen, hesaplanan, bilgiye ve özdeşleşmeye dayalı güven türleri üzerinde durulacaktır.

2.1.4.1 Hesaplanan Güven

İktisat literatüründe (Buckley ve Casson, 1988; Dasgupta, 1988; Williamson, 1985) güven geliştirmenin hesaplama sürecini içerdiği ileri sürülmektedirler. Güven, bir

tarafın, diğer tarafın bir ilişkide kendisini aldatması veya işbirliği yapmasının maliyet ve/veya faydalarını hesapladığı bir karar süreci sonucunda oluşmaktadır (Doney, Cannon ve Mullen,1998: 604-605). Dasgupta (1988) ve Williamson'a (1985) göre, hesaplanan güvenin oluşma sürecinde, güvenen kişi maliyetleri ve ödülleri hesaplamakta ve birçok bireyi kendi çıkarlarını artırmaya çalışan fırsatçılar olarak görmektedir (Blomqvist, 2008: 9). Güven, güven ilişkisinin kurulup, sürdürülmesi, korunması veya sona erdirilmesine ilişkin sonuçlarının maliyeti göz önünde bulundurularak, kararlar verilen, süreklilik arz eden, pazar odaklı, ekonomik bir hesaplama (Lewicki ve Bunker, 1996: 120). Hesaplanan güvende, güven olgusunun duygusal ve sezgisel yönünden ziyade, güven duymanın maliyet-fazda analizi sonuçlarına odaklanmakta ve bir kişiye neden ve hangi durumlarda güvenilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 190). Bu ifadelerden yola çıkarak, hesaplanan güvenin, güven ilişkisinin sonucunda oluşması muhtemel maliyetler ve kazanımlar dikkate alınarak, karşı tarafa güvenilip, güvenilmeyeceğine veya hangi şartlarda güvenileceğine yönelik rasyonel bir seçimin söz konusu olduğu bir güven türü olduğunu söylemek mümkündür.

Akılcı durum değerlendirmeleri ve rasyonel seçimlere dayanan hesaplanan güven, ekonomik alışveriş temelli etkileşimlerden oluşmaktadır. Bir hesaplama sürecinden geçirilerek güven oluşması için, güvenen kişinin, fırsatçı ve çıkarıcı davranışın maliyetlerinin, karşı tarafa şans verilerek, güvenmenin getireceği faydalardan fazla olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir (Doney et al., 1998:605). Barber'e (1983) göre, hesaplanan güvendeki olumlu algılanan niyetler, sadece caydırıcılık varlığından değil, karşı tarafın yeterliliği veya niyetlerine ilişkin inandırıcı bilgidен kaynaklanmaktadır (Rousseau et al., 1998: 399). Sonuç olarak, hesaplanan güven türünde, maliyet ve faydalara dayanan sürekli bir ekonomik hesaplama sürecinin söz konusu olduğunu ve karşı tarafa güvenmek için, karşı tarafa ilişkin olumlu bilgi ve algılara ihtiyaç duyulduğunu söylemek mümkündür.

2.1.4.2 Bilgiye Dayalı Güven

İkinci güven türü olan bilgiye dayalı güven, karşı tarafın (güvenilen kişinin) yeterince tanınması sonucunda davranışlarının öngörülebilirliğine ve tahmin edilebilirliğine dayanmaktadır.

Shapiro ve arkadaşlarına (1992) göre, bilgi ve doğru tahmin, bilgiye dayalı güvenin boyutlarını destekleyen önemli faktörlerdir. Güveni geliştiren ve değerini artıran unsurlardan tahmin edilebilirliğe ve öngörülebilirliğe, bilginin önemli bir katkısı bulunmaktadır. Buna göre, karşı taraf ile ilgili ne kadar çok bilgi sahibi olunur ise, o kişinin davranışları ve farklı durumlarda vereceği tepkiler hakkında da o kadar doğru tahmin ve öngörülerde bulunulabilmektedir. Bilgiye ek olarak, düzenli iletişim ve bu iletişim kapsamında sürekli tekrar eden etkileşimler ve deneyimler sonucu da karşı tarafın davranışlarına ilişkin tahminlerin doğruluğu gelişmektedir. Ayrıca, düzenli iletişim, itibar, sözleşmeler, kurallar, roller, süreçler ve yapılar da öngörülebilirliği ve tahmin edilebilirliği güçlendirmekte ve güveni geliştirmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 121; McKnight et al., 1998; Atkinson ve Butcher, 2003; Kosonen et al., 2008'den aktaran Blomqvist, 2008: 7). Özet olarak, bilgiye dayalı bu güven türü, tarafların birbirleriyle etkileşimleri ve diğer tarafın tahmin edilebilir ve güvenilir davranışlarına ilişkin beklentinin artması sonucunda zamanla gelişmektedir.

Güveni geliştiren bu unsurlara rağmen, bilgiye dayalı bu güven türünde, güven, süreklilik arz etmeyen tutarsız bir davranış ile kolayca kaybedilmemektedir. Ancak insanların birbirlerinin davranışlarını yeterince açıklayıp, anlaması durumunda, sonuçları olumsuz dahi olsa, bu davranışı kabullenip, kişiyi affetmek ve ilişkiye devam etmek mümkün olabilmektedir (Lewicki ve Bunker, 1996: 122).

2.1.4.3 Özdeşleşmeye Dayalı Güven

Güvenin üçüncü türü olan özdeşleşmeye dayalı güven, diğerlerinin arzu ve niyetlerini benimseyerek, diğerleri gibi hissetme, benzer şekilde düşünme ve tepki vermeye dayanmaktadır. Bu nedenle, bu güven türünü, karşı tarafın istek, ihtiyaç ve niyetlerine yönelik empatiye dayalı güven olarak da ifade etmek mümkündür.

Özdeşleşmeye dayalı güven oluştuğunda, hem bilgi hem de kimlik (ihtiyaçlar, tercihler, düşünceler ve davranış kalıpları) gelişmekte olup, ayrıca taraflar birbirlerinin güvenini sürdürebilmek için yapılması gerekenleri anlamaya başlamaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven, bir müzik terimi olan "harmonî" metaforu ile anlatılabilir (Lewicki ve Bunker, 1996: 123). Bir diğer ifade ile, özdeşleşmeye dayalı güven, insanların kendi kişisel kimliklerini diğer kişilerin kimlikleri ile birleştirerek ortak bir kimlik geliştirdikleri, empati yoluyla diğer

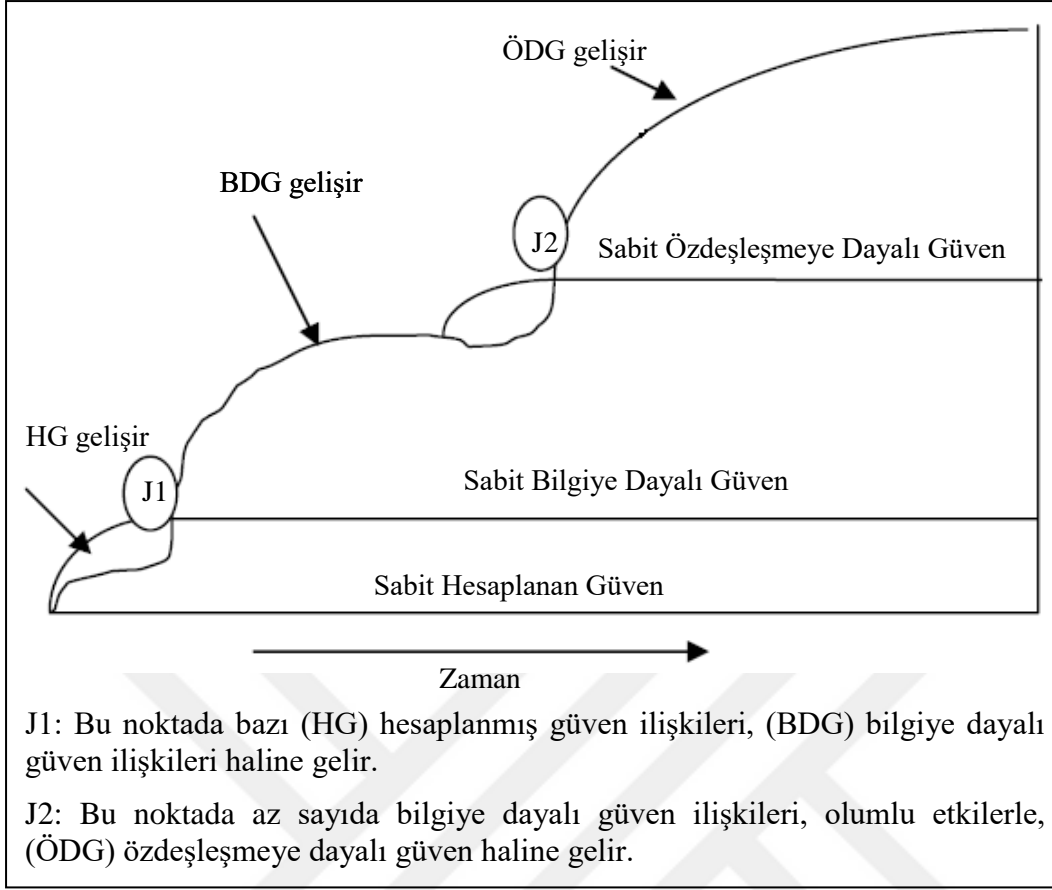
kişilerin ihtiyaçları, seçimleri ve tercihlerini anladıkları, öngördükleri ve paylaştıkları zaman gelişmektedir.

Hesaplanan ve bilgiye dayalı güvenin kurulmasına ve güçlendirilmesine yardımcı olan birçok aktivite, aynı zamanda özdeşleşmeye dayalı güvenin gelişmesine de hizmet etmektedir. Özdeşleşmeye dayalı güveni güçlendiren aktiviteler Shapiro ve arkadaşları (1992) tarafından şu şekilde sıralanmıştır (Lewicki ve Bunker, 1996: 123):

- Ortak bir kimlik geliştirme (ortak bir isim, unvan, logo vb.),
- Aynı bina veya çevrede konumlanma
- Ortak ürün veya hedefler geliştirme (yeni bir ürün hattı ve bir dizi yeni hedef tanımı)
- Aynı amaçlar doğrultusunda ortak paylaşılan değerlere taahhüt etme.

Güven türlerinin hesaplanan, bilgiye dayalı ve özdeşleşmeye dayalı güven olarak sınıflandırılması güven gelişim evrelerini (Bkz. Şekil 1.1) açıklamaya yardımcı olmuştur (Lewicki ve Bunker, 1996: 124). Hesaplanan güvenin, diğer güven türlerine nasıl dönüştüğü ve güvenin gelişim evreleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

- Güven yavaş yavaş gelişir ve değişir. Güven, hesaplanan güven ile başlar ve sırayla bilgiye dayalı ve daha sonra da özdeşleşmeye dayalı güvene doğru gelişir.
- Kişilerin birbirleri hakkında bilgi edinmeye ve birbirlerini tanımaya (ihtiyaçlar, tercihler, öncelikler vb.) başladıkları evre, bilgiye dayalı güven evresidir.
- Bilgiye dayanan güvenden, özdeşleşmeye dayalı güvene geçiş evresi, “değişim tasarısı” adı verilen kişilerdeki algının değişimi ile açıklanır.



Şekil 1.1: Güvenin Gelişim Evreleri

Kaynak: Lewicki ve Bunker, 1996: 124; Tüzün, 2006b: 19.

2.2 Örgütsel Güven Kavramı, Tanımı, Önemi, İlişkili Olduğu Kavramlar ve Temel Boyutları

2.2.1 Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Birey ve örgüt düzeyinde oluşan güven, diğer bir ifadeyle kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır (Anderson ve Narus 1990'dan aktaran Doney ve Cannon, 1997: 35). Kişiye güven, insanlar arası ilişkilere dayalı iken; örgütsel güven kişilerin birbirlerine olan güvenlerinin yanı sıra kurumlara da odaklanmaktadır, ancak her iki güven kavramı da sürekli etkileşim halindedir. Kişisel güven, örgütsel güvenin ve performansın gelişmesini sağlayan bir mekanizma olarak görülmektedir. Kişilerarası ve kurumlar arası güven aynı anda gelişip, birbirlerini etkileyebildiği gibi, biri daha önce gelişip, diğerini de etkileyebilmektedir (Blomqvist ve Stahle, 2000: 7).

Literatürde, güven kavramında olduğu gibi örgütsel güven kavramı da farklı şekillerde tanımlanmış ve farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Literatürde yer alan

örgütsel güven kavramı ile ilgili araştırmaların ortak noktası, organizasyonlarda güven ortamının varlığının yani örgütsel güvenin işletmeler için sağladığı olumlu sonuçlara ulaşılmasıdır.

Örgütsel güven kavramı Fukuyama (1995) tarafından, “toplulukları bir arada tutan bir yapıştırıcı” olarak betimlenirken, Lewicki ve Bunker (1996) tarafından “karşılıklı ilişkilerin kalitesinin temeli”, Barney ve Hansen (1994) ile Zanini (2007) tarafından ise “bilgi ekonomisindeki rekabet avantajının kaynağı” olarak tanımlanmıştır (Pucetaite et al., 2015: 13).

Shockley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010), örgütsel güveni, örgütün iletişim ve davranışları açısından yeterli, açık ve dürüst, ilgili, itimat edilebilir ve amaçları, normları ve değerleri ile özdeşleşmiş olduğuna dair kapsayıcı bir inanç olarak tanımlamışlardır. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2010), bir başka örgütsel güven tanımlarında ise, bu kavramı, bireylerin, örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, tecrübeler ve karşılıklı bağımlılıklara ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili sahip oldukları olumlu beklentiler olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel güven kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır (Shockley-Zalabak et al., 2010: 20; Beheshtifar ve Naghian, 2013: 771; Yılmaz, 2009: 475; Polat, 2007: 2-38; Demirel, 2008: 181; Özler, Atalay ve şahin, 2010: 51; Demircan ve Ceylan, 2003:142):

- Taylor (1989) örgütsel güveni, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygı ve nezakete dayalı uyumlu davranışın sonucu olarak kazanılan bir olgu olarak tanımlamıştır.
- Matthai’ye (1989) göre, örgütsel güven, çalışanların belirsiz ve riskli durumlarda dahi örgütünün, kendisine verdiği sözlere tutarlı ve sürekli uyacağına dair inancıdır.
- Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, bir çalışanın, örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı şeklinde tanımlamıştır.
- Sashkin ve Sashkin’e (1990) göre örgütsel güven, çalışanların yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediği şeylere olan inançlarının derecesidir.

- McAllister (1995) örgütsel güveni, çalışanların birbirlerinin söylemlerinden, davranışlarından ve aldıkları kararlardan emin olmaları şeklinde tanımlamıştır.
- Ashfort ve Humphrey (1995) ise, çalışanın bireysel güveninin kazanılması ve örgüt kurallarından korkmasının önlenmesini örgütsel güven olarak tanımlamıştır.
- Mishra'ya (1996) göre örgütsel güven, örgütteki ilişki ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili, gerçekçi davranması ve temel amaç, norm ve değerlerden haberdar olma isteğidir.
- Creed ve Miles (1996) örgütsel güven kavramı için, yerleşmiş yatkınlık (yönetim felsefesinin bir fonksiyonu), benzerlik karakteristiği (örgütsel eylemler ve yapıdan etkilenen) ve karşılıklılık deneyimleri (örgütün karşılıklılık durumundan etkilenen) şeklinde bir tanımlama yapmıştır.
- Gilbert ve Tang'e (1998) göre örgütsel güven, örgütün amaçlarına uygun şekilde davranacaklarına ve dürüst olacaklarına ilişkin inanç, bir örgütteki güven ve destek duygusudur.
- Zaheer et al. (1998) örgütsel güveni, örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi şeklinde tanımlamıştır.
- Lewicki (1998) ise, risk içeren durumlarda bile, bireyin örgütün kendisini etkileyecek uygulama ve politikalara karşı olumlu beklentiler taşıması, kendisini desteklemesini örgütsel güven olarak tanımlamıştır.
- Shockey-Zalabak, Ellis ve Winograd'a (2000) göre örgütsel güven, örgütsel ilişkiler ve davranışlar açısından çalışanların olumlu beklentilerini ifade etmektedir.
- Gills (2003) örgütsel güveni, örgütün kültürü ve ilişki ve işlemlerindeki iletişim davranışlarına ve bir başka birey, grup veya örgütün yeterli, açık ve dürüst, ilgili, güvenilir ve hedefler, norm ve değerlerle özdeşleşmiş olduğu inancına dayanan savunmasız olma isteği olarak tanımlamıştır.
- Neves ve Caetano'a (2006) göre örgütsel güven, örgüt içi adaletin sağlanması, tepe yönetimin çalışanlara desteği, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin arzu edilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ile ilgili oluşan olumlu bir atmosferi ifade etmektedir.

- Shockley-Zalabak ve arkadaşlarına (2010) göre ise örgütsel güven, örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, tecrübeler ve karşılıklı bağımlılıklara ilişkin niyet ve davranışlarıyla ilgili sahip oldukları olumlu beklentilerdir.

Schokley-Zalabak ve arkadaşları (2010) örgütsel güvenin kavramsal tanımını yaparken, örgütsel güvenin özelliklerini şöyle açıklamışlardır (Schokley-Zalabak et al., 2010: 12-15):

- **Örgütsel güven çok yönlü bir deneyimdir:** Güven, çalışma arkadaşları, yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla örgütler, çalışma ekipleri, örgütler arasında vb. etkileşimlerden kaynaklanmakta olup, bu nedenle birden fazla düzeye sahip bir kavramdır.
- **Örgütsel güven kültürlere göre değişiklik gösterir:** Örgütsel güven, hem içinde yaşanılan toplumun ve ülkenin hem de ilgili örgütün normları, değerleri ve kültürü ile ilişkilidir.
- **Örgütsel güven iletişim temellidir:** Örgütsel güven, çalışanlarla yapılan açık ve doğru iletişim ve açıklamalar sayesinde, çalışanların örgütün mevcut durumu ve gelecekle ilgili kararları hakkında bilgi sahibi oldukları zaman oluşur.
- **Örgütsel güven dinamiklidir:** Güven, akışkandır; durum ve deneyimlere bağlı olarak hızla değişebilir.
- **Örgütsel güven çok boyutludur:** Davranışlar, eylemler, inançlar, niyetler, motivasyonlar, varsayımlar, beklentiler, hisler ve duyguların karışımı olan güven, davranışsal, bilişsel ve duygusal faktörlerden oluşmaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel güven kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlar ile güven kavramına ilişkin daha önce yaptığımız tanım ele alındığında, örgütsel güveni; örgüt üyelerinin, geleceğe ilişkin belirsiz ve riskli durumlarda bile, paylaşılan değerler ve normlara bağlı olarak, örgütlerinin, tutarlı, açık, adil, ilgili ve güvenilir tutum ve davranışlar sergileyeceğine dair olumlu hissiyatı ve beklentisi şeklinde tanımlamak mümkündür.

2.2.2. Örgütsel Güvenin Önemi

Güven konusu, örgütsel çalışmalarda giderek artan bir ilgi uyandırmaktadır. Güven kavramı, iletişim (Giffin, 1967), liderlik (Atwater, 1988), hedeflerle yönetim (Scott, D. 1980), müzakere yönetimi (Bazerman, 1994), oyun teorisi (Milgrom ve

Roberts, 1992), performans değerlendirme (Cummings, 1983), çalışan-yönetim ilişkileri (Taylor, 1989) ve kendi kendini yöneten çalışma ekipleri uygulaması (Lawler, 1992) gibi alanlarda önem kazanmıştır (Mayer et al., 1995:709). Günümüzde, örgütlerin, daha fazla değer yaratmaları için insanlar ve gruplar arasındaki işbirliğini desteklemeye, artırmaya çalışmaları ve bunun için yeni yollar aramaları, güven kavramına duyulan ve giderek artan bu ilginin hiç de şaşırtıcı olmadığını göstermektedir (Kramer ve Tyler, 1996'dan aktaran Jones ve George, 1998: 531)

Örgütsel güven, örgütün devamlılığı ve örgüt üyelerinin memnuniyeti ve tatmini için oldukça önemlidir (Cook ve Wall, 1980'den aktaran Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 47). Örgütsel güven, birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilişkili kavramlar olan yöneticiye veya lidere güven ile örgüte güvenden oluşan bir bütündür (Nyhan ve Marlowe, 1997'den aktaran Demircan ve Ceylan, 2003: 142; Tan ve Tan, 2000: 241). Bu bağlamda, hem çalışma arkadaşları ve yöneticilere hem de örgüte güveni ifade eden örgütsel güven, örgüt bünyesindeki tüm ilişkilerin temelini oluşturmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990'dan aktaran Demircan ve Ceylan, 2003:142).

Çalışanların birbirlerine, meslektaşlarına, yöneticilerin bağlı çalışanlarına, çalışanların yöneticilerine ve organizasyonlarına vb. duydukları güvenin, örgütün işleyişinde kritik bir öneme sahip olduğu öngörülmekte olup, bu bölümde, örgütsel güvenin önemi çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından üç boyutta ele alınacaktır.

2.2.2.1 Örgütsel Güvenin Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt içindeki devam eden ilişkilerde, sosyal ağlar, insanların güvenilir bir şekilde davranmalarını, güvenilir olarak itibar kazanmalarını ve bu şekilde anılmalarını, güvenilir ilişkilerin faydalarından yararlanmalarını cesaretlendirmek ve teşvik etmek için hem resmi hem de resmi olmayan kontrol uygulamaktadır (Coleman, 1990; Fukuyama, 1995; Putnam, 1993'ten aktaran Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 550).

Her düzeydeki insan ilişkisinin temelini oluşturan güven, iletişimi kolaylaştırdığından, tarafların duygu ve düşüncelerinin anlaşılmasında bir köprü işlevine sahiptir (Hardy et al., 1998'den aktaran Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 193). Örgütsel bütünlüğün vazgeçilmez öğelerinden olan güven, aynı zamanda çalışanlar

açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Güven ortamında, çalışanlar arasında sürtüşmeler azalmakta, verimlilik yükselmekte, motivasyon artmakta ve çalışanların işten ayrılma oranı ve devamsızlığı düşmektedir.

Güven seviyesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlar işlerini yapmaya devam edecek, ancak fikirlerini, coşkularını ve ruhlarını ortaya koymayacak ve bilgi paylaşımından kaçınacaklardır. Güven yokluğunda, insanlar, risk alma konusunda giderek isteksiz, ihanet ve kullanılma ihtimaline karşı daha savunmacı hale gelmekte ve kendi çıkarlarını korumak için maliyetli yaptırım mekanizmalarında ısrarcı olmaya başlamaktadır (Tyler ve Kramer, 1996'dan aktaran Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 550). Güven olmadığında örgüt bir topluluk olmaktan çıkıp, herkesin birbiriyle savaştığı veya birbirlerine güvensizliklerini dile getirmeyip sakladıkları politik, iletişim seviyesi ve kalitesi düşük bir ortam halini alacağından, böyle bir ortamda çalışmak istemeyen kişilerin işten ayrılmaları veya minimum çaba ve performans ile çalışmalarını söz konusu olacaktır. Örgüte, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına güvenmeyen ve her şeyden şüphelenen çalışanlar, takım halinde veya başkaları ile birlikte çalışmayı gerektiren aktivite ve eylemlerden de kaçınacaktır. Laschinger ve arkadaşlarına (2011) göre, düşük güven seviyesine sahip örgütlerin en genel özellikleri arasında; çalışanlarında görülen artan devamsızlık oranı, uzayan mola süreleri, öğrenme alışkanlıklarının eksikliği, sorumluluk almaya isteksizlik, olumsuz düşünme, tepkili davranışlar gösterme ve yaratıcılığın düşük seviyede olması gelmektedir (Senthilnathan ve Rukshani, 2015: 4). Güven kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise, çalışanlara duyulan güven, onların kendilerini önemli hissetmelerini, özgüvenlerini artırmayı ve işlerinde daha motive ve mutlu bir şekilde performans sergilemelerini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, örgüt ortamındaki güven, hem performansı hem de işyerindeki ortam ve atmosferi, buna bağlı olarak da örgüt üyelerinin memnuniyeti ve bağlılığını olumlu yönde etkilediğinden çalışanlar açısından oldukça önemlidir.

2.2.2.2 Örgütsel Güvenin Yöneticiler Açısından Önemi

Güvenin, örgüt içindeki rolünü dikkate alan araştırmacılar ve uygulayıcılar (örn. Gillespie ve Mann, 2004; Kouzes ve Posner, 1995; Roberts ve O'Reilly, 1974; Whitener, 1997), şaşırtıcı olmayan bir şekilde, lidere veya yöneticiye güvenin nasıl geliştirilebileceği ve bu güven ilişkisini etkileyen faktörleri incelemiş ve

tanımlamaya çalışmışlardır (Burke et al., 2007: 607). Liderlere güvenin önemini inceleyen Dirks (2006), etkin lider davranışının önemli bir boyutu olan güvenin, liderlik teorilerindeki rolünün yanı sıra, pozitif iş davranışları, örgütsel adalet, psikolojik sözleşmeler ve etkin iletişim, örgütsel ilişkiler ve çatışma yönetimi ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir (Dirks, 2006: 15).

Örgütsel güvenin yöneticiler açısından önemini iki açıdan incelenmesi mümkündür. Bunlardan ilki; yöneticilerin örgütsel güven oluşturmadaki rolü ve çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin önemi, ikincisi ise yöneticilerin, bağlı çalışanlarına ve örgütlerine duydukları güvenin önemi ve olası sonuçlarıdır.

Örgüt içi ilişkinin en yaygın ve en önemli biçimlerinden biri hiyerarşik ilişkilerdir. Bu ilişkilerde, bireylerin üstlerince istismar edilme korkusu ve kendilerine dürüst davranılmayacağı şüphesi, yöneticilerin ise sorumlulukları altında çalışanların görevlerini yerine getirmekten ya da sorumluluk almaktan kaçınmalarına ilişkin endişeleri mevcut olabilmektedir. Bu şüphe ve endişeler, güvenin, hiyerarşik ilişkilerdeki önemine dikkat çekmektedir (Kramer, 1996'dan aktaran Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 193).

Örgütsel güvenin oluşmasında önemli bir role sahip olan yöneticiler, çalışanları ile sürekli etkileşimleri sonucu, onların örgütün güvenilir olup olmadığı hakkındaki algılarını etkilemektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Yöneticiler, hem verdikleri sözler ve vaatler hem de tüm davranış ve uygulamaları ile örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler (Tüzün, 2006b: 32). Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (2006), yöneticilerin eylem ve davranışlarının, güven ilişkisinin oluşmasını sağladığı veya oluşmamasına neden olduğu, bu ilişkinin kurulmasının yöneticilere düşen sorumlulukların en başında geldiğini ve bu ilişkinin kurulmasında ilk adımı atacak olanın yöneticiler olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Whitener et al., 2006: 141). Güven karşılıklı bir süreç olduğundan, liderler veya yöneticiler, güvene dayalı bir örgüt oluşturmak için anahtar olarak görülmektedir (Beheshtifar ve Naghian, 2013: 769). Bu açıdan, bir örgütte güvenin, üst düzeyde yani yöneticilerin uygulamaları ve aktivitelerinde başladığını söylemek mümkündür.

İş yaşamının giderek dinamik bir hale gelmesi ile birlikte günümüz örgütlerinde yöneticiliğin yerini, yavaş yavaş koçluğa veya liderliğe bırakmakta olduğu gözlemlenmektedir. Bir ekibin veya örgütün performansının artırılması, hedef ve

amaçlarına daha motive bir şekilde ulaşabilmeleri ve potansiyellerinin ortaya çıkarılabilmesi için gerekli desteği ve iletişimi sağlama rolü olan lider veya koçlara duyulan gereksinim giderek artmaktadır. Liderler, örgüt içinde mevcut tüm düzeylerde (örneğin, birey, takım, birim) örgütsel etkinliği belirlemede önemli bir rol oynamakta olup, liderin etkinliği sağlama için gerekli olan yetenek ve özelliklerinin başında, astları ve iş arkadaşlarının kendisine duydukları güven derecesi gelmektedir (Burke et al., 2007: 607). Bir insanın, diğer insanları etkileyebilmesi için ilk şart, o insanın güvenilir biri olmasıdır. Bu nedenle, güvenilir olmak yönetici ve liderlerin de sahip olması gereken önemli niteliklerden biridir. Güven, yöneticileri ve/veya liderleri bağlı çalışanları ve takipçilerine, çalışanları da yönetici ve/veya liderlerine bağlayan bir harç niteliği taşımaktadır (Yılmaz, 2009: 474).

İki veya daha fazla taraf arasındaki güveni teşvik edebilmeleri için, yöneticilerin öncelikle bir bireyin, diğer bir birey, grup veya organizasyonda güvenini nasıl deneyimlediğini ve güvenin, zamanla insanlar ve gruplar arasında nasıl geliştiğini anlamaları gerekmektedir (Jones ve George, 1998: 531). Çalışanların yöneticilerine güven duyabilmeleri için, yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri; yöneticinin ortak normlara uygun davranması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutması, sözünü tutması, doğruyu söylemesi ve kararlarla ilgili açıklamaları doğru ve anlaşılır bir biçimde yapmasını içeren dürüstlük kavramıdır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Butler (1991) ile Clark ve Payne'nin (1997) sınıflandırmasına benzer bir şekilde, Whitener ve arkadaşları (2006), çalışanların, yöneticilerine duydukları güven algısını etkileyen faktörleri, davranışsal tutarlılık, davranışsal bütünlük veya doğruluk, yetki ve sorumluluğun paylaşımı, iletişim ve ilgi gösterme olarak sınıflandırmışlardır (Whitener et al., 2006: 145).

Yöneticilerin, çalışanlarına olan güveninin önemi açısından bakıldığında ise bu güven ilişkisinde olması gerekeni en iyi şekilde ortaya koyan söz "Kuşkulandığın kişiye iş verme, iş verdiğin kişiden de kuşkulanma" şeklindeki Çin atasözüdür. Çalışanlarına kuşkuyla yaklaştığı ve güven duymadığı için onlara yeterli yetki ve sorumluluğu vermeyen yöneticiler, örgütsel güveni sağlama konusunda da yetersiz kalmaktadırlar (Demirel, 2008: 180). Bu bağlamda, sonuç olarak, hem çalışanların, yöneticilerini, güvenilir, yani tutarlı, dürüst ve ilgili olarak algılamaları hem de yöneticilerin çalışanlarına güvenerek, yetki ve sorumlulukları paylaşmaları, örgütlerde güvenin oluşumu ve örgüt başarısı açısından önem taşımaktadır.

2.2.2.3 Örgütsel Güvenin İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde insanı merkeze alarak, rekabet gücü yüksek ürünler ve hizmetler sunmayı amaçlayan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde, güven olgusu yer almaktadır. Örgüt içindeki iletişimin temel unsurunu oluşturan güven, sürekli değişimin yaşandığı günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve ilerleyebilmeleri için önem arz etmektedir (Engizek-Demir, 2011: 11).

Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010), örgütsel güvenin, sadece kritik derecede önemli olduğunu değil, örgütlerin başarısı için temel ve en önemli unsur olduğunu şiddetle savunmaktadırlar. Günümüzün küreselleşen ve rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, örgütlerin rekabet ederek sürekliliğini sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için güven kavramı vazgeçilmez bir olgu olup, örgütlerin, birbirlerine ve örgütlerine güven duyan çalışanlara sahip olmaları kaçınılmazdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). McAllister (1995), karmaşık sistemlerde başarının, ancak birbirine bağımlı aktörlerin bir arada etkili çalışması ile mümkün olduğunu belirtmiştir (McAllister, 1995: 24). Bu da, ancak takım çalışması, iş birliği ve bireyler arasındaki koordinasyonu geliştiren örgüt içi güvenin varlığı ile mümkün olabilecektir.

Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığından, örgütlerin uzun ve özverili çabalar sonucunda oluşacak güven ortamını yaratmak için, tüm örgüt çalışanlarını kapsayacak şekilde güvene dayalı bir örgüt yapılanmasına gitmesi ve bu süreci çok dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Tüzün, 2006b: 32). Örgütler açısından, güven oluşturmak kadar, güvene süreklilik kazandırmak da büyük önem taşımaktadır (Demirel, 2008: 180). Bunun için de, örgütlerin çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden, onların gelişimine olanak sağlayan, güven ve doğruluğa dayanan bir kurum kültürü yaratmaları önem arz etmektedir. Çünkü güvene dayalı kurum kültürü, açık, uzlaşmacı ve çalışanların kararlara katıldığı, takım çalışmasının ve sorumlulukların çalışanlar tarafından benimsendiği, üretkenliğin, iş tatmininin ve örgüte bağlılığın yüksek olduğu bir ortam sağlamaktadır (Yılmaz, 2009: 475).

Örgütlerin devamlılığı ve başarısı için önemli bir yere sahip olan güven unsurunun söz konusu olmadığı bir çalışma ortamında, çalışanların ve örgütün performansı ve verimliliğinden bahsetmek doğru olmayacaktır (Ören, 2007: 71). Örgütsel güven,

örgütsel verimliliğin ve bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, onları karar alma süreçlerine dahil etmeleri ve çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlamaları, örgüte duyulan güveni geliştirmekte ve böylece, çatışma ve stres düzeyini minimize edilerek, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar ile, örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188).

Güven, işbirliği ve uzun vadeli ilişkiler için hayati önem taşıyan yapıcı ve işbirliğine dayalı davranışların gelişimi için gerekli bir öncül olarak kabul edilmektedir. Güven, hem örgüt içindeki (örn. proje ekipleri) hem de örgütler arasındaki (örn. stratejik birleşmeler, Ar-Ge ortaklıkları) yenilikçi işler için hayati önem taşımaktadır (Blomqvist ve Stahle, 2000: 3). Örgütsel güvenin var olduğu ortamlarda çalışanlar, risk ve inisiyatif almaktan, hata yapmaktan ve yenilikçi çözüm önerileri paylaşmaktan çekinmezler. (Yılmaz, 2009: 475). Örgütsel güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkması için çok gereklidir (Hardy et al., 1998'den aktaran Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 192). Bu bağlamda, güvenin, örgüt içindeki çatışma ve karmaşayı azaltıp, yardımlaşma ve işbirliğini teşvik ederek, tüm yatay ve dikey ilişkileri ve iletişimi daha etkin hale getirme özelliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerin başarısı için gereken güven algısının, kısa vadede oluşmayıp, uzun ve özverili çabalar sonucunda ortaya çıktığına dair literatürde fikir birliği söz konusudur (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Örgütlerin başarısı, güven, bağlılık, tatmin, adalet ve motivasyon gibi örgütsel davranışı oluşturan birçok duygusal ve psikolojik faktöre dayanmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, 46). Akademisyenler güvenin, bireyler, ekipler ve örgütler arasında örgütsel davranışı yönlendirdiği konusunda hemfikirdirler. Örgütlerde öğrenme ve yaratıcılığın oluşması ve etkili iletişimin sağlanmasında, örgütsel güvenin yüksek seviyede olması beklenmektedir (Yücel, 2006: 11). Örgüt içinde güven ve saygı eksikliği hem örgüt hem de çalışan üzerinde zarar verici bir etki bırakmaktadır. Güvensiz çalışan, yüksek güven ortamında çalışana göre, örgütsel hedef ve eylemlere daha az katkıda bulunmaktadır (Laschinger ve Finegan, 2005: 6). Covey (2008), düşük güven seviyesine sahip örgütlerin, gereksiz tekrarlar ve bürokrasiyi gerektirdiğini belirtmiş ve bu örgütleri, zayıf ilişkilerin ve iletişim kopukluklarının yaygın, devir hızının yüksek ve

sahtekârlığın hüküm sürdüğü politik ortamlar olarak tanımlamıştır. Yüksek güven seviyesine sahip örgütlerin ise artan değere, hızlanan büyüme, artırılmış inovasyona, gelişmiş işbirliğine, güçlü ortaklıklara, daha iyi uygulamalara ve artan sadakate sahip olduklarını raporlamıştır (Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman, 2010: 21). Güven düzeyi yüksek olan örgütler, bu güvenin sonucu olarak, yüksek derecede motive çalışanları olması sayesinde daha az maliyetle, daha yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretme eğilimindedir. Bu örgütlerde çalışanların, işlerinden zevk alma, işini doğru yapma, kendi kararlarını verme, risk alma, yaratıcı olma, örgütün vizyon, misyon ve değerlerini benimseme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları yüksektir (Starnes, Truhon ve McCarthy, 2005: 6).

Örgütsel güven alanında yapılan deneysel çalışmalar sonucunda, yüksek güven seviyesine sahip örgütlerde, örgütsel güvenin, düşük müzakere maliyetleri, çatışmanın azaltılması, gelişmiş işbirliği, daha fazla bilgi paylaşımı, yüksek paydaş memnuniyeti, ilişkilerin daha uzun ömürlü olması, yüksek çalışan memnuniyeti, daha yüksek örgütsel bağlılık, daha düşük işten ayrılma oranı ve daha yüksek iş performansı gibi yararları ve olumlu sonuçları olduğu ileri sürülmektedir (Hurley, 2012: 115). Örgütsel güven konusunda ileri sürülen modellerin detaylı olarak açıklandığı bölümde bahsedilecek olan, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın (2000) öne sürdüğü örgütsel güven modeldeki beş boyutun, yüksek güven ortamı ile güvensiz ortamlardaki sonuçları, güvenin örgütlerdeki önemini vurgulamak amacıyla Çizelge 1.3'te özetlenmiştir. Schokley-Zalabak, Morreale, Hackman (2010), çalışmaları sonucunda, örgütsel güvenin, genel etkililik ve örgütsel mükemmelliğe ulaşma kapasitesi için ana unsur olduğuna ikna olmuşlardır.

Çizelge 1.3: Shockley-Zalabak ve Arkadaşlarının Örgütsel Güven Modeli ile Güven-Güvensizlik Sonuçları

Örgütsel Güven Modelinin Boyutları	Yüksek Güven Çıktıları	Güvensizlik Çıktıları
Yeterlilik	Başarı Bağlılık Kaliteli ve yetenekli çalışanları etkileme ve tutundurma İnovasyon artışı	Düşük paydaş sadakati, çaba ve bağlılığı Değişim korkusu
Açıklık ve Dürüstlük	Gelişen işbirliği Belirsizliklerin azalması	Bilgi paylaşımının azalması Yeniliğe tepki ve karşı

		durulması
İlgililik	Yüksek çalışan memnuniyeti ve bağlılığı Verimlilik hedeflerine ulaşma Paydaş sadakati	Paydaş ihtiyaçlarının karşılanmaması Haksız ve taraflı muamele
İtimat Edilebilirlik	Tutarlı sonuçlar Etkinliğin olumlu algılanması Yüksek performans	Gücün kötüye kullanımı Taahhüt ve sözlerin yerine getirilmemesi Düşük performans
Özdeşleşme	Paylaşılan değerler ve amaçlar Olumlu değişime teşvik Artan kalite	Paydaşların kendi çıkarlarını önemsemesi İş güvensizliği Artan devamsızlık ve işten ayrılma isteği

Kaynak: Schokley-Zalabak et al., 2010: 172.

Taylor (1989), güvenin örgütler açısından önemini şu şekilde özetlemiştir: örgütsel güven, kalite ve nicelik açısından ilişkileri, kaynakların zamanında ve doğru kullanılabilirliği geliştirmekte, firmanın performansı için örgütü oluşturan tüm çalışanların arasındaki işbirliği ve sorumluluk paylaşımını geliştirmektedir. Böylece, örgütler, üyeleri arasındaki güven sayesinde, çevresine uyum sağlama yeteneği kazanabilmektedir (Taylor, 1989: 85).

Sonuç olarak, güvenin işletmeler açısından neden bu kadar önemli olduğuna cevap olarak; örgütsel güvenin aşağıda belirtilen etkileri ve yararlarını sıralamak mümkündür:

- Örgütsel güven, örgüt içindeki bağlılığın temeli, takım ruhu, dayanışma, işbirliği ve yaratıcılığın kaynağıdır.
- Örgütlerin başarısı için destekleyici, üretken, enerjik, motive edici ve şeffaf bir ortam yaratır, çatışma ve bölünmeyi engeller.
- Performansın artırılmasında, etkinliğin ve verimliliğin artırılarak, işlerin işlem sürelerinin kısaltılması ve işlem maliyetlerinin azaltılmasında, bilgi paylaşımının artmasında, tüm örgüt çalışanları ve üst yönetim arasındaki iletişimin güçlenmesi ve varsa iletişim kopukluğunun giderilmesinde, personelin sorumluluk almasında, personelin örgütsel kurallara uymasını kolaylaştırmada, örgütün uzun vadeli karlılığında etkili ve önemlidir.

2.2.3 Örgütsel Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar

Güven kavramı, kavramsal ve metodolojik açıdan karmaşık bir çalışma alanı olup, güvene yönelik aşırı kavramsallaştırma ve çok çeşitli tanımların yapılmasının kafa karıştırıcı sonuçları söz konusudur (Ayios, 2003: 190). Güven konusunda ortak bir tanıma ulaşmada yaşanan zorluk ve güven kavramının doğası gereği, birçok kavramın, güven ile eşanlamli olarak kullanıldığı görülmektedir.

Örgütsel güveni tanımlamak için veya örgütsel güvenin oluşması için önem arz ettiği öne sürülen birçok unsur ve kavram tanımlanmıştır. Örneğin, Butler ve Cantrell (1984), çalışmaları kapsamında, her biri kişilerin bulunduğu pozisyona göre değişiklik göstermesi beklenen, güvene özgü beş bileşeni veya kişilik özelliklerini öne sürmüştür. Bu bileşen veya özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Hosmer, 1995: 384):

- Dürüstlük / Doğruluk (güvenilen bireyin dürüstlüğü ve doğruluğu ile ilgili itibarı, tanınması),
- Tutarlılık (itimat edilebilirlik, tahmin edilebilirlik, iyi muhakeme),
- Açıklık (zihinsel erişilebilirlik veya fikir ve bilgileri diğerleriyle özgürce paylaşmaya istekli olma),
- Yeterlilik / Yetkinlik (iş ya da görevi yerine getirmek için gerekli olan teknik bilgi veya kişiler arası yetenekler),
- Sadakat (yardımseverlik ya da diğerlerini korumaya, desteklemeye ve cesaretlendirmeye istekli olma).

Tschannen-Moran ve Hoy (1998) ise, literatürdeki tüm güven tanımlarının kapsadığı özellik ve yönleri birleştirerek oluşturdukları güven tanımında, güvenin karşı tarafın yardımseverliği, güvenilirliği, yetkinliği, dürüstlüğü ve açıklığına dayanmakta olduğunu ileri sürmüşlerdir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 556). Örgütsel güvenin ilişkili olduğu kavramlardan bazıları aşağıda ele alınarak, açıklanmaktadır.

2.2.3.1 Dürüstlük ve Doğruluk

Tschannen-Moran ve Hoy'a (2000) göre dürüstlük, bir insanın karakteri, tutarlılığı ve doğruluğudur. Bir başka tanıma göre, dürüstlük, yapılan açıklamaların ve söylenen sözlerin, gerçekte olanlar ile uyumlu ve doğru olması, gelecekle ilgili verilen taahhütlerin yerine getirilmesidir. Bir insanın ifadeleri ve davranışları arasındaki

tutarlılık, dürüstlük işaretidir. Ayrıca, kişinin hareketlerin sorumluluğunu kabul etmesi ve suçu başkasının üzerine atmak için gerçeği çarpıtmaması da doğruluk örneğidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 558).

Yöneticiler açısından bakıldığında ise, dürüstlük, ortak normlara uygun davranmayı, doğruyu söylemeyi, verilen sözleri tutmayı, alınan kararları doğru ve anlaşılır bir biçimde paylaşmayı ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmayı ifade etmekte ve içermektedir (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Yöneticilerini doğruluk ve dürüstlük açısından yeterli bulmayan çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden yararlanmasından korkmaları nedeniyle, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli performansı göstermezken, tam tersi şekilde yöneticilerini dürüst olarak algılayan çalışanlar bilgi paylaşmak ve sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır (Burke et al., 2007: 617).

2.2.3.2 Tutarlılık

Butler ve Cantrell'a (1984) göre, güvenin beş ögesinden biri olan tutarlılık; itimat edilirlilik, tahmin edilirlilik, doğru yargı olarak açıklanmıştır (Hosmer,1995:384). Diğer bir ifadeyle, tutarlılık; inanırlılık, kişinin davranışlarının tahmin edilebilirliği ve belirli bir durum karşısında yerinde muhakeme yeteneği anlamına gelmektedir. Tutarlılığa, güvenilirlik olarak bakıldığında, bu kavram, en temel düzeyde öngörülebilirlik, davranış tutarlılığı ve diğerlerinden ne beklediğini bilmek ile ilgilidir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 557).

Bir kişinin tutarlı olduğunun söylenebilmesi için, zamana veya kişilere bağlı olmaksızın, sözleri, tavırları, düşündükleri ve davranışlarının, birbiriyle tutarlı olması beklenmektedir. Aksi takdirde, tutarlı davranmayan kişilerin, kendi bireysel çıkarlarını düşündükleri ve güvenilir olmadıkları düşünülebilir.

Yöneticiler açısından, tutarlılık, yöneticinin gelecekteki davranışlarını tahmin edilebilir kıldığından, belirsizliği ortadan kaldırarak, güvenin olumlu algılanmasını sağlayacaktır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143).

2.2.3.3 Açıklık

Butler ve Cantrell (1984) ile Mishra'ya (1996) göre, açıklık, uygun bilgilerin saklanmadığı, insanların kişisel bilgileri dahi diğerleriyle paylaşarak, kendilerini savunmasız hale getirdikleri bir süreçtir. Böyle bir açıklık, karşılıklı güven duymayı

ve verilen bilginin gizli kalacağına veya kötü amaçlı olarak kullanılmayacağına dair inancı işaret etmektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 558). Açıklık kavramı, fikir ve bilgilerin olduğu gibi ortaya konulmasını içermektedir (Hosmer, 1995: 384). Buna göre, açıklıktan kaçınan, ilgili bilgiyi, duygu ve düşüncelerini paylaşmayan kişiler, çevrelerinde şüphe ve güvensizlik yaratmaktadırlar.

Açıklık, iyi haberler kadar kötü haberleri de paylaşmayı içermektedir. Çalışanlar ile olumlu veya olumsuz sonuçları olan bilgi, gelişme veya alınan kararları paylaşan yöneticilerin, çalışanlar tarafından tutarlı ve dürüst olarak algılanması kolaylaşacağından, önce yöneticiye ve daha sonra bir bütün olarak örgüte duyulan güvenin gelişmesi sağlanacaktır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143).

2.2.3.4 Yardımseverlik

Yardımseverlik, diğer bir ifadeyle iyi niyet duygusu, güvenin en kapsamlı yönü olarak görülmekte olup, ilgi duyulan ve önemsenen birinin veya bir şeyin güvenilen tarafından herhangi bir zarar görmeyeceğine veya korunacağına dair inançtır (Baier, 1986; Butler ve Cantrell, 1984; Bradach ve Eccles, 1989; Cummings ve Bromily, 1996; Deutsch, 1958; Frost et al., 1978; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995; Hoy ve Kupersmith, 1985; Hoy ve Tschannen-Moran, 1999; Mishra, 1996; Zand, 1971 aktaran Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 557).

Yöneticiler açısından, yardımseverlik, kendi çıkarlarından çok çalışanlarının iyiliğini veya örgütün menfaatini düşündüğünde ortaya çıkmakta ve güven ilişkisini sağlamlaştırmaktadır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Yardımsever lider ve yöneticiler, astları ile olan ilişkilerinde onlara gerçekten ve samimi bir şekilde ilgi gösteren ve bu şekilde algılanan kişilerdir (Burke et al., 2007: 615). Bir başka ifade ile, çalışanlarına karşı ilgili, sorunlarının çözümünde onlara yardımcı olan, yol gösteren, destekleyen, koruyan, cesaretlendiren ve kendine çıkar sağlama eğilimi olmayan yani bu ilgede samimi olan yöneticiler, çalışanları tarafından yardımsever olarak algılanmaktadır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Yöneticilerini, yardımsever olarak algılayan çalışanlar, bu ilgiye karşılık vermeye, daha çok çalışmaya ve karşılığında bir ödül olmasa dahi daha fazla rol ve sorumluluk almaya yatkın ve motive olmaktadır.

2.2.3.5 Yetkinlik

Güven ilişkisinde sadece iyi niyetin ve yardımseverliğin yeterli olmadığı zamanlar ve durumlar söz konusu olup, güvenilen kişide ayrıca gerekli bilgi ve becerilere de sahip olması gerekmektedir (Baier, 1986; Butler ve Cantrell, 1984; Mishra, 1996 aktaran Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 557).

Mayer ve arkadaşları (1995), yetkinliği, bir tarafın, bir grup beceri, yetenek ve özellikler ile belirli bir alanda diğerleri üzerinde etkiye sahip olması olarak tanımlamışlardır (Burke et al., 2007: 614). Uygun yetkinlik (bilgi, beceri vb.), işbirliğinin arkasındaki temel nedenlerden tamamlayıcı bilgi ve kaynakların yer aldığı profesyonel ilişkilerdeki güvenin temelini oluşturmakta olup, güven için gerekli öncüllerden biridir (Blomqvist, 2008: 5).

Çalışanlar, yöneticilerine ve örgütlerine yönelik güven duygusu geliştirirken, güvенеcekleri kişilerin sahip olmasını bekledikleri özelliklerden biri de onların yetenekli olmasıdır (Develioğlu ve Çimen, 2012: 143). Bir diğer ifade ile yöneticinin, bir işi gerçekleştirebilmesi için gerekli olan teknik bilgi ve kişisel becerilere sahip olmasıdır.

2.2.3.6 Hakkaniyetlik

Hakkaniyetlik veya başka bir ifadeyle adalete uygun davranma, adil olmanın da güven kavramı ile ilişkisi birçok araştırmanın konusu olmuştur. Genel olarak, literatürde, insanların kendilerine adil ve tutarlı davranılmasını istedikleri ve bunun da güvene yol açtığı ifade edilmektedir.

Hakkaniyet, özellikle yöneticiler veya liderler, başkalarının bakış açılarını göz önüne aldıklarında, kişisel önyargılarını dizginlediklerinde ve yeterli geri bildirim sağlayacak şekilde karar verme süreçlerini çalışanlarına açıkladıklarında, algılanan bir olgudur. Liderlikte güveni inceleyen çalışmalarda, adalet kavramı; prosedürel adalet (yürürlükte olan politika ve süreçlere uyum), dağıtıcı adalet (tutarlı ve adil bir şekilde dağıtılan ödül ve promosyonlar) ve interaktif adalet (insanlara saygılı davranılması ve iletişim kurulması) olmak üzere üç bölüme ayrılmıştır (Burke et al., 2007: 618). Bu kapsamda, prosedürel ve dağıtıcı adalet söz konusu olduğunda, çalışanlar kişisel görüşleri veya önyargıları ne olursa olsun, belirli davranışların belirli sonuçları (terfi, performans değerlendirme vb.) olacağını farkındadır. Bu da, çalışan ile yöneticisi arasındaki ilişkide belirsizlikleri azaltmakta ve güven algısını

artırmaktadır. Ancak, örgüt politikalarını uygulamayan veya ödülleri adil bir şekilde dağıtmayan yöneticiler, tutarsız ve dürüst olarak algılanmayacağından, güven ilişkisi bozulacaktır. Etkileşimsel adalete bağlı kalan yöneticilerin ise, sadece doğruluk ve yardımseverliği değil, aynı zamanda güvenilirliği de artan bir şekilde algılanacaktır. Sonuç olarak, hakkaniyetli veya adaletli olarak algılanma, hem çalışanlarla yöneticileri arasındaki güven duygunu güçlendireceği hem de çalışanların performansını ve iyi yöndeki davranışlarını artıracığından son derece önemli ve yararlıdır.

2.2.3.7 Sadakat

Güven kavramının, bağlılığın bir alt boyutu olan sadakat anlamında kullanılması geçmişte dayanmakta olup, sadakat kavramını, güveni oluşturan özelliklerden biri olarak kabul eden birçok araştırmacı olmuştur. Clark ve Payne (1997) tarafından sadakat; yardımseverlik, işbirliği yapma, iyi niyet, değer ve amaçları paylaşma isteği, insana saygı olarak tanımlanmıştır (Ülker, 2008: 193). Sadakati, güvenin beş boyutundan bir olarak kabul eden Butler ve Cantrell'e (1984) göre iyi niyet ve başkalarını koruma, destekleme ve cesaretlendirme isteği olarak ifade edilen bu kavram daha sonra yeniden tanımlanmış olup, iyi niyet ve yardımseverliğin yanı sıra, üstü kapalı olarak diğerlerine zarar getirmeme sözü şeklinde de ifade edilmiştir (Den Hartog, 2003: 129).

2.2.4 Örgütsel Güvenin Temel Boyutları

Örgütsel güven, tek boyutlu bir kavram olmayıp, literatürde pek çok akademisyen tarafından çok boyutlu bir yapı olarak, farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Güveni, birden fazla boyutu ile ele alan araştırmacılara Barber (1983), Butler ve Cantrell (1984), Lewis ve Weigert (1985), Zucker (1986), Luhmann (1991) (McKnight ve Chervany, 1996: 11), Mishra (1996), Doney ve Cannon (1997), Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), Blomqvist ve Stahle (2000), Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010) örnek olarak verilebilir. Literatürde yer alan farklı güven boyutlarına örnek olarak; motivasyon (Hovland et al., 1953), yardımseverlik (Strickland, 1958), tahmin edilebilirlik (Deutsch, 1958), uzmanlık (Giffin, 1967), fedakarlık (Frost et al., 1978), tutarlılık (Butler ve Cantrell, 1984), dürüstlük (Hart et al., 1986), uygunluk (Sitkin ve Roth, 1993) verilebilir (Tüzün, 2006b: 16).

Doney ve Cannon (1997), güven tanımını yaparken kullandıkları güven boyutlarını; “algılanan güvenilirlik” (karşı tarafın sözlü veya yazılı ifadesinin güvenilebilirliğine dayalı beklenti) ve “yardımseverlik” (karşı tarafın iyiliği ve menfaati ile ilgilenme, ortak kazanç aramaya motive olma) olarak tanımlamışlardır (Doney ve Cannon, 1997: 36). Güveni, davranışlar, eylemler, inançlar, niyetler, motivasyonlar, varsayımlar, beklentiler, hisler ve duyguların karışımı olarak tanımlayan Schokley-Zalabak ve arkadaşları (2010) ise, Lewis ve Weigert (1985) gibi güvenin “davranışsal”, “bilişsel” ve “duygusal” boyutlara sahip olduğunu ileri sürmektedir (Schokley-Zalabak et al., 2010: 15).

Mishra (1996) örgütsel güveni, “yeterlilik”, “açıklık”, “ilgililik”, “itimat edilebilirlik” olarak dört boyutta ele alırken, Shockley Zalabak ve arkadaşları (2000) Mishra’nın öne sürdüğü boyutlara ek olarak “özdeşleşme” boyutunu da içeren beş boyutlu bir model geliştirmişlerdir (Shockley Zalabak et al., 2000: 35).

Blomqvist ve Stahle (2000) çalışmalarında güvenin boyutlarını hem kişisel hem de örgütsel düzeyde “yeterlilik”, “iyi niyet” ve “davranış” boyutları şeklinde sınıflandırmıştır. Butler ve Cantrell (1984) ise, çalışmaları kapsamında, güveni “dürüstlük”, “tutarlılık”, “açıklık”, “yeterlilik” ve “sadakat” olarak üzere beş boyutta tanımlamışlardır (Hosmer, 1995: 384).

Güveni ölçmek için modeller geliştiren araştırmacıların ileri sürdükleri başlıca güven boyutlarını, “doğruluk ve dürüstlük” (integrity), (örn, Mayer et al., 1995), “yardımseverlik” (benevolence) (örn., Doney ve Cannon, 1997; Mayer et al., 1995), “ilgili olma” (being concerned) (örn, Mishra, 1996), “yeterlilik” (competence) (örn. Shapiro et al., 1992; Nootboom ve Six, 2003), “açıklık” (openness), “güvenilirlik” (reliability) (örn, Mishra, 1996), “niyet”(intention) (örn, Rousseau et al., 1998; Nootboom ve Six, 2003; Mayer et al.,1995) olarak belirten Mühl (2014), güvenin ikincil belirleyicilerini ise “güvenen ile güvenilen arasındaki benzerlikler” ve “yüksek itibar” olarak belirtmiştir.

Türkiye’deki kişiler arası ve örgütsel güven faktörlerini ayırt etmek için güven ölçeği geliştirmeyi amaçlayan İslamoğlu, Birsal ve Börü (2012), yaptıkları çalışma kapsamında örgütsel güvenin boyutlarını; “dürüst ve adil tutum ve davranışlar”, “olumlu imaj”, “huzurlu ve adil bir atmosfer”, “seçime ve oryantasyona değer verme”, “bağlılık oluşturma”, “şirket karı”, “çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde

bulundurma”, “objektif performans değerlendirme”, “çalışanlara yönelik saygı ve ilgi” ve “uzun vadeli istihdam sağlama” olarak belirlemiştirlerdir (İslamoğlu et al., 2012: 12).

Buraya kadar yapılan açıklamalara dayanarak, örgütsel güvenin temel boyutlarını özetle Tablo 1.4’deki şekilde sıralayabiliriz:

Çizelge 1.4: Örgütsel Güvenin Temel Boyutları

Yazar	Yıl	Öne Sürdükleri Modelin Boyutları
Butler ve Cantrell	1984	Dürüstlük, Tutarlılık, Açıklık, Yeterlilik, Sadakat
Lewis ve Weigert	1985	Davranışsal, Bilişsel, Duygusal
Mishra	1996	Yeterlilik, Açıklık, İlgililik, İtimat Edilebilirlik
Doney ve Cannon	1997	Algılanan Güvenilirlik, Yardımseverlik
Shockley Zalabak, Ellis ve Winograd	2000	Yeterlilik, Açıklık, İlgililik, İtimat Edilebilirlik, Özdeşleşme
Blomqvist ve Stahle	2000	Yeterlilik, İyi Niyet, Davranış
Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman	2010	Davranışsal, Bilişsel, Duygusal
İslamoğlu, Birsal ve Börü	2012	Dürüst ve Adil Tutum ve Davranışlar, Olumlu İmaj Huzurlu ve Adil Bir Atmosfer, Seçime ve Oryantasyona Değer Verme, Bağlılık Oluşturma Şirket Karı, Çalışanların İhtiyaçlarını Göz Önünde Bulundurma, Objektif Performans Değerlendirme, Çalışanlara Yönelik Saygı ve İlgi, Uzun Vadeli İstihdam Sağlama
Mühl	2014	Doğruluk ve Dürüstlük, Yardımseverlik, İlgili Olma, Yeterlilik, Açıklık, Güvenilirlik, Niyet

Örgütsel güven boyutlarını tanımlayan ve açıklayan bazı yazarların öne sürdükleri modellere “Örgütsel Güven Konusunda İleri Sürülen Kuramlar” bölümü kapsamında detaylı olarak değinilecektir.

2.3 Örgütsel Güvenin Öncelleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

2.3.1 Örgütsel Güvenin Öncelleri

Güven kavramının öncelleri veya ön koşulları olarak bakıldığında, literatürdeki güven tanımlarından yola çıkarak, güvenin ortaya çıkması için risk ve belirsizlik ile tarafların birbirine bağımlı olma, karşı tarafın beklenen davranışları sergileyeceğine

dair olumlu bir beklenti ve bu beklentiye karşılayacak tarafın kontrol edilememesi durumunun var olması gerektiği söylenebilir.

Whitener ve arkadaşlarına (2006) göre, güvenin öncülleri üzerinde yapılan çalışmaların birçoğu, güvenen kişinin, kişisel algıları ve inançlarına (karşı tarafın yeterliliği, yardımseverliği, doğruluğuna ilişkin algıları vb.) odaklanmaktadır. Colquitt ve arkadaşlarına (2007) göre, güvenin kaynağı ve öncülleri olarak iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlar; güvenilirlik ve güven eğilimidir. Güvenilirlik kavramı, güven seviyelerini anlama ve öngörmenin merkezidir. Güvenilirliği oluşturan unsurların en çok tartışılanlarından biri (Barber, 1983; Butler, 1991; Butler ve Cantrell, 1984; Gabarro, 1978; Kee ve Knox, 1970; Mayer et al., 1995); örgütün başarıya ulaşması için gerekli olan genel bilgelik ve bir görevi yerine getirmek için gerekli olan bilgi ve becerilerin bütününe içeren “yetkinlik” veya “yeterlilik”tir. Bu unsurlardan bir diğeri, dürüstlük, doğruluk, açıklık, ilgililik ve öngörülebilirlik gibi kavramları kapsayan çok yönlü bir yapı olan “karakter”dir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) oluşturdukları modelde, karakteri, “yardımseverlik” (sadakat, açıklık, ilgili ve destekleyici olma) ve “doğruluk” (dürüst, tutarlı ve adil olma, verilen sözleri yerine getirme) olmak üzere iki farklı bileşene ayırmışlardır (Mayer et al., 1995: 717). McKnight et al. (1998), yeni iş ilişkilerinin ortaya çıkmasında (örn. çapraz fonksiyonlu takım yapılanmaları, yapısal reorganizasyon, ortak girişimler vb., bir diğeri güven öncülü olarak nitelendirilen “güven eğilimi”nin rolünün önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Güven eğiliminin, yabancı aktörleri içeren durumlarda en uygun güven öncülü olması muhtemeldir (Colquitt et al., 2007: 910).

Örgütsel açıdan bakıldığında ise, örgütsel güvenin oluşması için gerekli olan unsurlar farklı araştırmacılar tarafından şu şekilde ele alınmıştır (Yüksel, 2009: 33-34):

- Örgütsel güvenin oluşumu için, Gilbert ve Tang’e (1998) göre etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelere ek olarak çalışanların yetkilendirilmesi ve gelişimine önem verilmesi gerekmektedir.
- Marshall’a (2000) göre ise örgütsel güveni oluşturmak için, vizyon, değer ve hedeflerin belirlenmesi ve herkes tarafından bilinmesi, beklentilerin karşılıklı olarak açıkça paylaşılması, her türlü iletişim süreci ve bilgi akışının geliştirilmesi gerekmektedir.
- Handy’ye (1998) göre, güvene dayalı bir örgüt için çalışanların birbirlerini daha iyi tanıyabileceği ortamların oluşturulması, öğrenmenin hayatın bir

parçası haline getirilmesi, çalışanların aynı hedef ve amaçlar için çalışmalarının ve gerekli yetkinliklere sahip olmalarının sağlanması, etkileşimin ve iletişim ortamlarının artırılması, vaatlerin yerine getirmesi zorunludur.

Yukarıda belirtilen yazarları destekler şekilde, Asunakutlu (2002), örgütsel güvenin oluşturulması için, etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin, iyi işleyen bir iletişim sisteminin, etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sistemi ile çalışanların yetkinliklerinin gelişimi için sürekli eğitim sisteminin kurulması gerektiğini belirtmektedir (Asunakutlu, 2002: 6).

Hurley'in (2012), güvenin öncülleri alanında literatürde yaptığı araştırmalar kapsamında, güven öncülleri ve bu kavramları ileri süren yazarları Çizelge 1.5'teki şekilde özetlemek mümkündür.

Çizelge 1.5: Güvenin Öncülleri

Güvenin Öncülleri	Yazarlar
Risk Toleransı	Boyle ve Bonacich (1970)
Tedbir	Rotter (1967)
Güven Eğilimi	Kee ve Knox (1970); Hardin (1992)
Güç ve Caydırıcılık	Kee ve Knox (1970); Ring ve Van de Ven (1992); Dasgupta (1988); Farrell (2009)
Paylaşılan Değerler	Hart, Capps, Cangemi ve Caillouet (1986); Sitkin ve Roth (1993)
Kimlik, özdeşleşme	Rousseau, Sitkin, Burt ve Camerer (1998); Gaertner, Dovidio ve Bachman (1996); Brewer (1979)
Grup Normları	Farris, Senner ve Butterfield (1973)
Grubun Amaçları	Rosen ve Jerdee (1977)
Kişisel Çekim	Giffin (1967)

Çizelge 1.5: Güvenin Öncülleri (Devam)

Güvenin Öncülleri	Yazarlar
İtibar ve Başkalarının Görüşleri	Giffin (1967); Doney, Cannon ve Mullen (1998)
İlgi ve Motifler	Gabarro (1978); Kee ve Knox (1970); Hovland, Janis ve Kelley (1953); Hardin (1992)
Güdü ve Dürtüler	Kee ve Knox (1970)
İş Birliği	Deutsch (1960); Zand (1972)
Hakkaniyet	Butler (1991)

Üretme veya Destekleme Niyeti	Deutsch (1960); Good (1988); Giffin (1967); Cook ve Wall (1980); Barber (1983)
Yardımseverlik	Larzelere ve Huston (1980); Solomon (1960); Strickland (1958)
Başkalarını Düşünme, Özgecilik	Frost, Stimpson ve Maughan (1978)
Sadakat	Jennings (1971); Butler ve Cantrell (1984); Butler (1991); Chow ve Holden (1997); Robbins (2001)
İlgililik	Mishra (1996); McAllister (1995)
İyi Niyet	Ring ve Van de Ven (1992)
Yetkinlik ve Uzmanlık	Deutsch (1960); Gabarro (1978); Butler (1991); Kee ve Knox (1970); Lieberman (1981); Mishra (1996); Giffin (1967); Hovland, Janis ve Kelley (1953); Zand (1972); Robbins (2001)
Yetenek	Sitkin ve Roth (1993); Jones, James ve Bruni (1975); Cook ve Wall (1980); Deutsch (1960); Good (1988)
Muhakeme ve Yargılama	Gabarro (1978); Rosen ve Jerdee (1977)
Kontrol	Zand (1972)
Geçmiş Etkileşimler, Önceki Çıktı ve Deneyimler	Boyle ve Bonacich (1970); Gabarro (1978); Kee ve Knox (1970); Farris, Senner ve Butterfield (1973)
Vaatlerin Güvenilirliği	Dasgupta (1988)
Güvenilirlik ve Tutarlılık	Gabarro (1978); Johnson-George ve Swap (1982); Mishra (1996); Butler ve Cantrell (1984); Butler (1991); Robbins (2001)
Dürüstlük ve Ahlaki Bütünlük	Gabarro (1978); Butler (1991); Lieberman (1981); Ring ve Van de Ven (1992); Robbins (2001)
İletişim	Roberts ve O'Reilly (1974); Kee ve Knox (1970); Rogers (1961); Zand (1972)
Sır Saklama	Gabarro (1978); Butler (1991)
Açıklık	Farris, Senner ve Butterfield (1973); Gabarro (1978); Mishra (1996); Butler (1991); Robbins (2001)
Güvenilen Kişinin İddiaları	Good (1988)

Kaynak: Hurley, 2012: 199-200.

2.3.2 Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Çalışanların güven algılarının hangi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterdiğinin bilinmesi, örgütsel güvenin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Literatürde, örgüt içindeki güven duygusunu etkilediği öne sürülen birçok faktör araştırılmıştır. Bu faktörlere örnek olarak; geçmiş etkileşimler (Boyle ve Bonacich,

1970), yeterlik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet (Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Butler ve Cantrell, 1984; Ring ve Van De Ven, 1992; Sitkin ve Roth, 1993; Mishra, 1996), iletişim (Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991; Marlowe, 1992; Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994; Whitener et al., 1998), örgüt kültürü (Doney ve Cannon, 1998), adalet algısı (Ruderman, 1987; Konovsky ve Pugh, 1994; Mayer et al., 1995; Korsgaard et al., 1995; Greenberg, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996; Pillai et al., 1999) ve dönüştürücü liderlik (Kauzers ve Posner, 1987; Pillai et al., 1999; Burke et al., 2007) verilebilir (Demircan ve Ceylan, 2003: 144; Burke et al., 2007: 614).

Doney ve Cannon (1997) ile McAllister'in (1995), örgütsel güveni etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmaları sonucunda; bu faktörleri bireysel (kişisel), ilişkisel ve örgütsel olmak üzere üç şekilde sınıflandırmak mümkündür (Doney, Cannon ve Mullen, 1998: 602). Ayrıca, yöneticileri örgütsel güveni başlatan kişiler olarak gören Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner (1998) güven konusunda farklı bir bakış açısı sergileyerek, yönetsel güven davranışının öncülleri ve yönetsel davranışın çalışanların güven algısını nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmada, yönetsel güven davranışını etkileyen faktörler örgütsel, ilişkisel ve bireysel olmak üzere üç grupta tanımlanmışlardır (Burke et al., 2007: 610; Whitener et al., 2006: 141).

Bu bölümde, ilgili başlıklar altında örgütsel güveni etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.3.2.1 Örgütsel Güveni Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişilerin başkalarına güven duymaları, onların kişilik özellikleri ve dünya görüşleri ile algıladıkları risk derecesine bağlı olan karmaşık bir süreçtir (Asunakutlu, 2002: 2). Literatürde, örgütsel güveni etkileyen kişisel faktörler, çalışanların ve yöneticilerin sahip oldukları değerler, yeterlilik veya yetkinlik ve güven eğilimi olarak sıralanmaktadır.

Değerler

Değerler, arzu edilen sonuçları olan sadakat, yardımseverlik, doğruluk, tahmin edilebilirlik, dürüstlük, sorumluluk, yetkinlik, tutarlılık, açıklık vb. genel standartlar veya prensiplerdir (Jones ve George, 1998: 532; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 560). Değerler, tanımlanabilir hedefleri içermekte, önem açısından değişiklik

göstermekte, insanların kararlarını, seçimlerini, eylem ve davranışlarını motive edip, yönlendirmektedir (Rokeach, 1973; Whitener et al., 2006: 155).

Sitkin ve Roth (1993), bir bireyin veya grubun örgütün kültürel değerlerini paylaşmıyor olduklarının algılanması halinde, örgüt içinde güvensizliğin ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Bir kişi, örgütün temel değerlerine meydan okuduğunda veya kuralları ihlal ettiğinde, bu kişi ve görüşleri, şüpheli hale gelerek, grubun değerlerinden çok farklı şekilde faaliyet gösteriyor olarak algılanabilir. Kendileri gibi düşünmeyen bu kişi, artık kültürel bir yabancı olarak görüleceğinden, gelecekte de bu türlü ihlallerin oluşabileceğine dair beklentiler artar (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 560).

Değerler sistemi ile insanlar önem verdikleri değerleri önceliklendirerek, hangi tür davranışların, olayların, durumların ve insanların arzu edilebilir veya arzu edilmeyen olduğuna karar vermektedir. Sadakat ve dürüstlük gibi değerlere önem veren insanlar için güven önem arz etmekte olup, değerlerin güveni ön plana çıkardığı gibi, güven de ortak değerlere sahip olmak da güveni artıran bir unsurdur. Rotter (1980) ve Good'a (1988) göre dürüstlük değerini destekleyen veya güvenilir olan insanlar, diğerlerini de güvenilir olarak görme eğilimindedirler (Jones ve George, 1998: 532). Örneğin, yardımseverliği bir değer olarak gören yöneticiler, kendi memnuniyetini veya zevklerini ön planda tutan yöneticilere göre, verdikleri sözleri tutmaya ve doğruyu anlatmaya daha yatkın olurlar (Whitener et al., 2006: 156). Bu nedenle, örgütlerde, güvenin de önemli bir değer olarak kabul edildiği, çalışanların doğruluğunu tartışmayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir değer sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir (Asunakutlu, 2002: 1). Sonuç olarak, insanların davranış, karar ve tercihlerini belirleyen değerlerin, karşılıklı olarak benimsenmesi ve paylaşılmasının, örgütsel güven açısından etkisi olumlu ve büyüktür.

Özyeterlilik (Yetkinlik)

Kişilik özelliklerinin yanı sıra bireylerin bilgi birikimi, yetenek ve becerilerini kapsayan özyeterliliği de güveni etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır.

Özyeterlilik, hem bireyin kendi bilgi birikimi ve yeteneklerine olan inancı hem de karşısındaki bireyin onun yeterli bilgi, deneyim ve becerilere sahip olduğuna dair inancı açısından önem taşımaktadır. Örneğin, özyeterliliği düşük veya özyeterliliğinin düşük olduğuna inanan bir yönetici, güven ilişkisini oluşturmak için

yeterli motivasyona sahip olmayacak veya güven ilişkisi oluşturma girişimleri başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Whitener et al., 2006: 155). Bu bağlamda, bir çalışanın veya yöneticinin hem kendisi hem de başkaları tarafından yetkin ve yetenekli olduğunda dair inancı, güven oluşumunu ve güvene dayalı ilişkileri önemli düzeyde etkilemekte olup, özyeterliliği yüksek olan çalışanların güven oluşturmada daha başarılı olacaklarını söylemek mümkündür.

Güven Eğilimi

Güvene ilişkin literatürde, güvenirlilik (güvenilen kişinin yetenekleri, yardımseverliği ve doğruluğu) ve güven eğilimi (diğerlerine güvenme istekliliği veya yatkınlığı), güven kavramından (güvenilen kişinin davranışlarına ilişkin olumlu beklentiye dayanan savunmasızlığı kabul etme niyeti) ayrıştırılmaya çalışılmıştır. Rotter (1967), güvenin, bir kişilik şekli olduğunu öne sürüp, tartışan ilk araştırmacılardan biridir. Bu kişiliğe dayalı güven formu, diğer araştırmacılar tarafından ruhsal güven (Kramer, 1999), genelleştirilmiş güven (Stack, 1988) ve güven eğilimi (Mayer et al., 1995) olarak adlandırılmıştır (Colquitt et al., 2007: 909).

Güven ilişkisinin taraflarından güvenen kişi, belirli bir seviyede güven eğilimi veya genelleştirilmiş güvene sahip taraf olarak karakterize edilmektedir. Bu eğilim, bireyin başka bir bireye güvenme ve bunun sonucunda savunmasız kalmayı kabul etme kararını veya genel iradesini (istekliliğini) yansıtmaktadır. Başkasına güvenmeye ilişkin genel irade, kişinin, değerleri, normları ve kişisel gelişimi ile şekillenmektedir (Horsthuis, 2014: 7).

Rotter (1967), Farris ve diğerleri (1973) ile Mayer ve diğerleri (1995), bazı bireylerin, kişilik, yapı veya yaradılış olarak diğerlerinden daha fazla güven duymakta olduklarını ileri sürmüşlerdir (Whitener et al., 2006: 154). Buna göre, bireyin güven eğilimi, bir diğer ifade ile diğerlerine güvenme istekliliği ne kadar yüksek olursa, karşısındakilerden de aynı şekilde karşılık alacağına ilişkin beklentisi o kadar yüksek olmaktadır.

2.3.2.2 İlişkiye Dayalı Faktörler

Örgütsel güveni etkileyen ilişkiye dayalı faktörleri ise, beklentiler, değişim bedelleri (maliyeti) ve temel etkileşimler olarak sıralamak mümkündür.

Beklentiler

Sosyal ikilemler üzerine yapılan araştırmalar, işbirliği için karşı tarafın istekliliğine ilişkin beklentilerin, bir bireyin risk alma ve işbirliği yapma kararıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, bir yöneticinin güven ilişkisini başlatmak için istekliliğinin onun, çalışanların karşılık verip vermemesi ile ilgili beklenti ve inançlarından tahmin edilebileceğini ifade etmektedir (Whitener et al., 2006: 153). Güven tanımlarında da sıkça karşılaşılan beklentilerin (rneğin, karşı tarafın davranışlarının tahmin edilebilir, yararlı, olumlu, işbirlikçi vb. olacağı, zarar vermeyeceğine dair iyimser beklenti), ilişkiler boyutundan bakıldığında güveni önemli ölçüde etkilediğini söylemek mümkündür.

Değişim Bedelleri

Değişim maliyetini inceleyen Whitener ve arkadaşları (2006), bir çalışanın güven ilişkisinde karşılık vermemesi (rn., yönetici tarafından sunulan faydalardan karşılık vermeden yararlanma, istismar durumu) veya yöneticilerin çalışanları ile girdiği ilişkilerde karşılık alamaması durumunda, yöneticinin güvenilir davranış gösterme olasılığının da o kadar azalacağını ileri sürmüşlerdir (Whitener et al., 2006: 153). Örgüt yeri arasındaki ilişki ve etkileşimlerden kaynaklanan ve karşılıklılık ilkesine dayalı davranış ve tutumları açıklayan değişim maliyeti, fayda-maliyet açısından değerlendirme yapılmasını ve yapılan katkıların ileride kendilerine geri döneceği beklentisini içermektedir. Bu beklenti kapsamında, güven ilişkisinde güvenilir davranan örgüt üyelerinin bunun karşılığında diğer taraftan da güvenilir olmasını bekleyeceğini söylemek mümkündür.

Temel Etkileşimler

Bireyin karşı tarafa ilişkin izlenimleri ve ilk etkileşimler, güçlü bir ilişki kurmaya katkı sağlayan faktörlerdendir. Yönetici ile çalışan arasındaki ikili ilişkilerde, yöneticilerin çalışanlarına ilgi ve saygı duymasını sağlayan ilk etkileşimler ve çalışanlara duyulan olumlu ilk izlenimler ilişkinin kalitesini artırmaktadır.

Whitener ve arkadaşları (2006), ilişkinin başında yöneticisinin beklentilerini karşılayan çalışanlar söz konusu olduğunda, yöneticinin güven davranışı sergileme, yetki devrinde bulunma, açıkça iletişim kurma ve alaka gösterme olasılığının artacağını ne sürmüşlerdir (Whitener et al., 2006: 153).

2.3.2.3 Örgütsel Güveni Etkileyen Örgütsel Faktörler

Whitener ve arkadaşlarına (2006) göre, örgütsel güveni etkileyen örgütsel faktörleri; örgütsel yapı, insan kaynakları politikası ve uygulamaları ile örgüt kültürü olarak saymak mümkündür (Whitener et al., 2006: 150; Paliszkievicz, 2011: 323). Güveni etkileyen örgütsel faktörlerin incelendiği bu bölümde, Whitener ve arkadaşlarının (2006) öne sürdükleri faktörlere ek olarak, örgütsel adalet, algılanan kurumsal destek, yönetim tarzı ve kararlara katılım faktörleri üzerinde de durulacaktır.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt üyelerinin örgütün kendilerine gösterdiği davranışları doğru, haklı ve adil olarak algılayıp algılamadıklarını ifade etmektedir (Ülker, 2008: 197). Örgütsel adalet kavramı, literatürde, kaynakların ve sonuçların (performans değerlendirme, ücret, ödül ve terfi gibi) örgüt tarafından dağıtılmasındaki adalet algılamasını ifade eden “dağıtıcı adalet”, bu kaynakların nasıl dağıtılacağı ile ilgili yöntemlere ve karar alma süreçlerine ilişkin adalet algılamasını ifade eden “prosedürel adalet” ve örgüt üyelerinin birbirleriyle olan etkileşim ve davranışlarında adalet algılamasını ifade eden “etkileşimsel adalet” olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Burke et al., 2007: 618; Ülker, 2008: 197; Starnes, Truhon ve McCarthy, 2005: 6).

Van den Bos, Wilke ve Lind (1998), özellikle belirsizliklerin söz konusu olduğu durumlarda, çalışanların öncelikle örgüt içindeki prosedürel örgütsel adalete baktıklarını ifade etmişlerdir (Starnes, Truhon ve McCarthy, 2005: 6). Çalışanların, prosedürel adalet kavramına ilişkin tutarlılık, doğruluk, düzeltme yapabilme, temsile dayalılık, davranış kurallarına uyma ve önyargıları dikkate almama olmak üzere altı prosedür ilkesi bulunmaktadır (Ülker, 2008: 197). Çalışanların, kaynak ve sonuçlar dağıtırken örgütün tutarlı, adil ve haklı olarak algılaması, bu dağıtım yöntemlerinin belirli ve prosedürlere uygun olması ve örgütün veya yöneticilerin bu prosedürlere aykırı herhangi bir davranış sergilememeleri ile çalışanlar arası saygılı davranış ve etkileşimlerin varlığı, çalışanların örgüte ilişkin olumlu davranışlar geliştirmesini sağlayacak ve gördüğü haklı davranışlar karşısında örgüte güven duyarak cevap verecektir (Ülker, 2008: 197; Tan ve Tan, 2000: 246).

Bu bağlamda, örgüt kaynaklarının dağıtımında, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde (özellikle yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerde) ve örgüt tarafından

belirlenen kural ve prosedürlerin uygulanmasında algılanan adaletin örgütsel güveni olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Algılanan Kurumsal Destek

Algılanan kurumsal desteği, daha önce birçok yazarın (örn. Lane, 1998; McKnight, 1998; Uslaner 2002; Bachmann, 2003) bir güven türü olarak kabul ettiği kuruma dayalı veya bir başka deyimle kurum temelli güven açısından ele almak mümkündür. Kurum temelli güven, McKnight et al. (1998), Shapiro (1987) ve Zucker'a (1986) göre, bir bireyin veya çalışanın, başarı beklentisi içinde davranış sergilemesini sağlayan gerekli yapıların (lisans, sertifika, garanti, sigorta, sözleşmeler, normlar, düzenlemeler vb.) örgütte bulunduğu dair inancına dayanan güveni ifade etmektedir.

Arkasında kurumsal desteği algılayan bir çalışanın içinde bulunduğu durumu normal olarak algılaması söz konusu olacağından, algılanan güven, onun daha rahat bir şekilde risk almasını ve başka biri ile karşılıklı bağımlılığı kabul etmesini sağlayacaktır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 562). Ayrıca, örgütsel desteğin yüksek olması durumunda, bireyler arası tutum ve davranışlar, örgütsel amaçlarla uyum sağlamaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileri ile ilgilenerek, onları desteklemeleri ve bu beklenti ve ihtiyaçları adil bir şekilde karşılamaları, örgütsel güveni artıran ve çalışanları örgüte bağlayan önemli bir faktördür (Demirel, 2008: 185).

Örgüt Kültürü

Brien (1998), Six (2007), Vasiljeviene (2000) örgüt kültürü ile örgütsel güvenin iç içe olduğunu öne sürmekte ve kabul etmektedir (Pucetaite et al., 2015: 12). Bir diğer görüşe göre, örgütlerde güven olgusunun yaratılması ve devamlılığı, insanların inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlamaktadır (Asunakutlu, 2002: 11).

Rousseau (1990), örgütsel kültürü, bir birimin veya örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden (belirli varsayımlar, normlar ve kültürel değerler) türeyen birim veya örgütsel düzeydeki olgu olarak tanımlamaktadır ve ona göre örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranış kalıplarını şekillendirmektedir (Whitener et al., 2006: 151). Örneğin, risk almayı bir değer olarak gören örgüt kültüründe, sonuçlarına bakılmaksızın risk alan, inisiyatif kullanan veya delegasyon ve yetki paylaşımında

bulunan çalışanlar ve yöneticiler desteklenerek, ödüllendirilmektedir. Benzer bir şekilde, kişiler arası değerlere önem veren (örneğin, açık iletişim ve insanlara değer veren) kültürlerde, yöneticiler, iş birliğine, bilgi paylaşımına, kararları açıklamaya, sorunları açıkça tartışmaya ve ilgi göstermeye daha yatkın olacak ve bunu gerçekleştirenler ödüllendirilecektir.

Örgütsel güven, hem örgütün kültürüne hem de örgütün içinde yer aldığı ve bir parçası olduğu baskın toplumun ve çevrenin kültürüne bağlıdır. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2010), farklı ülkelerde yaptıkları çalışmalar sırasında, güveni oluşturan davranışların, kültürlerle bağlı olarak değişiklik gösterdiklerini gözlemlemiştir (Shockley-Zalabak et al., 2010: 13).

İnsan Kaynakları Politikaları

Örgütsel güvenin oluşumu, aynı zamanda, adalet, çalışanların kararlara katılımı ve açık iletişim prensip ve ilkelerine dayanan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da bağlıdır (Pucetaite et al., 2015: 12). Barney ve Hansen (1994), Gould-Williams (2003), Schuler (1992), Zeffane ve Connell (2003), prosedürel adaleti artıran, daha açık iletişimi, yetki paylaşımını ve çalışanların gelişimini sağlayan İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkin kullanımının, bunun sonucu olarak, çalışanların özellikle yöneticilerine duydukları güven algısını artıracaklarını öne sürmüşlerdir (Tzafirir, Harel, Baruch ve Dolan, 2004: 632).

İşe alma süreçleri, ücret sistemi, eğitim gibi insan kaynakları aktivitelerinin, sadece çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve çabalarını değil, örgüte duydukları güveni de etkilediği ortaya konulmuştur (Burke et al., 2007: 622). Creed ve Miles (1996), insan kaynakları politikaları ve süreçlerinin (özellikle performans değerlendirme ve ödül sistemleri), güven algısını etkilediğini öne sürmüştür. Taylor, Tracy, Renard, Harrison ve Carroll (1995) de benzer şekilde performans değerlendirme sisteminin modellenerek, yazılı hale getirilmesi ile birlikte, yöneticilerin çalışanları ile daha açık şekilde iletişim kurmaya başladıklarını ve kararlara daha çok katılmalarını sağladıklarını gözlemlemiştir. Buna göre, insan kaynakları uygulamalarının prosedürlere uygun ve adil olarak gerçekleştirilmesinin, yöneticilerin özellikle güvenilir ve tutarlı davranış sergilemesi ve iletişimi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Whitener et al., 2006: 151). Ayrıca, adil insan kaynakları politika ve prosedürlerinin yöneticiler üzerindeki olumlu etkilerinin yanı sıra, çalışanların

performanslarının objektif, adil ve doğru olarak değerlendirilmesi sonucunda, emeğinin karşılığını almaları ve terfi ve kariyer fırsatlarının açık olması da örgüte duyulan güven düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Demirel, 2008: 182). Bu açıklamalar doğrultusunda, özet olarak, insan kaynakları politika, prosedür ve uygulamalarının yazılı, açık ve adil olmasının, çalışanların hem yöneticilerine hem de örgütlerine olan güveni olumlu yönde etkilediğini söylemek mümkündür.

Etik değerlere entegre olan insan kaynakları yönetim sistemleri, bu etik değer ve ilkelere uymayan veya ihlal eden bir örgüt üyesinin, örgütteki varlığı ile birlikte sahip olduğu ayrıcalıkları da kaybedeceği bilincinde olmasını garantilemektedir. Bu şekilde, verilen mesaj ile çalışanların değerleri takip etmeleri ve doğru davranış sergilemeleri sonucunda örgütsel güven oluşacaktır (Pucetaite et al., 2015: 15). Bu nedenle, performans değerlendirme ve ödül sistemleri dışında etik değerleri gelişmiş ve yetenekli kişilerden oluşan bir örgütsel yapı kurmaya veya çalışanların etik değerlerini ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik insan kaynakları politikası izlenmesinin de, güvenin oluşturulması ve geliştirilmesindeki rolü büyüktür. Ayrıca, insan kaynakları uygulamaları kapsamında, düzenli eğitim verilerek, yetkinlikleri geliştirilen çalışanlardan oluşan bir ortamda, güveni oluşturmak da daha kolay olacaktır (Asunakutlu, 2002: 11). Bu kapsamda, hem etik değerleri hem de yetkinlikleri gelişmiş çalışanları istihdam etmeye veya mevcut çalışanları bu doğrultuda geliştirmeye odaklı insan kaynakları politikalarının, pozitif bir örgüt ortamı oluşturulmasına ve böylece örgütsel güvene olumlu yönde katkıda bulunacağını söyleyebiliriz.

Yukarıda belirtilenlere ek olarak, çalışanlarının gelişimini sağlayan, çalışanlarını yönetim faaliyetlerine katılmaları konusunda destekleyen, çalışmalarını takip eden ve değerlendiren, çalışanlarına ayrımcılık yapmayan, terfi ve ücretlendirmede objektif, adil ve tutarlı davranan, güvenli, sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlayan, haksızlıklar karşısında çalışanının yanında olan ve kariyer seçenekleri açısından çalışanlarına fırsat sunun insan kaynakları yönetimi uygulamaları hem örgütün çalışanlara yönelik sosyal sorumluluğudur hem de çalışanların örgüte olan güvenini olumlu yönde etkilemektedir.

Ödül Sistemi

İnsan Kaynakları politika ve uygulamalarının bir parçası olan ve performans sonucuna bağlı olarak bonus ve terfi imkanlarını sunan ödül sistemi de yine çalışanların örgüte güven algısını etkileyen faktörlerden biridir.

Mayer ve Davis (1999), adil ve doğru bir performans sistemi kurulması ve ödül sisteminin uygulanmasının, özellikle üst yönetime olan güveni önemli ölçüde artırdığını bulmuşlardır (Tzafrir et al., 2004: 632). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir unsuru olan performans değerlendirme sisteminin iyi ve adil olarak yapılandırılmaması halinde, ödül sistemi doğru çalışmayacağından, çalışanların örgüte olan güven duyguları da olumsuz olarak etkilenecektir.

Güvenin, ödüllere cevap verdiğini düşünen Prusak ve Cohen'e (2001) göre, özellikle liderlik pozisyonlarına terfiler, şirket genelinde büyük çaplı bir işaret olarak algılanmakta ve bir çalışanın yükselmesi, diğer çalışanlara, yönetimin hangi değerlere, yaklaşımlara ve çalışma şekline değer verdiğini göstermektedir (Prusak ve Cohen, 2001: 93). Örneğin, güvenilir bireylerin terfi ettirilmesi veya ödüllendirilmesi, örgütte güveni bir değer olarak ön plana çıkararak, güveni artırıcı bir etkiye sahipken, bunun tam tersi, güvenilir veya hakketmediği düşünülen çalışanların yükseltilmesi veya ödüllendirilmesi çalışanların güven algılarını ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel Yapı

Organizasyon teorisinde güvenin rolünü araştıran Creed ve Miles (1996), farklı örgütsel yapıların farklı güven gereksinimleri olduğunu ileri sürmüştür. Buradan yola çıkarak güvenilir davranışın gelişiminde farklı örgütlenme biçimlerinin etkisini araştıran Whitener ve arkadaşları (2006) çalışmaları kapsamında, Creed ve Miles (1996) tarafından incelenen beş farklı örgütsel yapıdan bahsetmiştir. Bu yapılar şunlardır:

- Bunların ilki, işletme sahibinin tüm çalışanlar üzerinde doğrudan kontrol uyguladığı ve tüm kararları tek başına verdiği, işletme sahibi tarafından yönetilen girişim formudur.
- İkinci yapıda ise, örgütün fonksiyonel yöneticileri, katı kurallar, bütçeler ve programlar çerçevesinde sorumlulukları ve yetkiyi fonksiyonel uzmanlara devretmektedir.

- Bir diğerk örgütsel yapıda, ürün, hizmet veya coğrafi açıdan farklı yapılanmalar söz konusu olup, bu bölümler merkezden gelen denetim, kontrol ve yönlendirmeleri kabul etmekte ancak faaliyet gösterdiği pazara göre hareket etmektedir.
- Dördüncü yapı olan, sabit fonksiyonel departmanlar ile geçici proje gruplarının birleşmesinden oluşan karma-matris yapıda, ortak planlama ve müzakere yoluyla kaynakların yönetimi gerçekleştirilmektedir.
- Network yapı olarak tanımlanan son örgütsel yapıda ise, örgüt üyeleri, kontrolü paylaşmakta, karşılıklı bağımlılığı tanımakta ve ortak hedefleri takip etmektedir.

Creed ve Miles (1996), merkezi olarak yönetilen, verimliliğe odaklı, yüksek kontrol ve denetimin mevcut olduğu örgütlerde, delegasyon ve açık iletişim gibi güvenilir davranışların gelişiminin engellendiği ve sınırlandırıldığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, merkezi olmayan yönetim tarzı ile daha az kontrol ve baskı uygulayan, etkinlik odaklı hiyerarşik olmayan yapılanmalarda ise, yöneticiler, kararları delege etmeye ve açıkça iletişim kurmaya daha yatkın olmaktadır (Whitener et al., 2006: 150). Whitener ve arkadaşlarına (2006) göre, yüksek merkeziyetçi, resmi, hiyerarşik ve verimliliğe odaklı örgütler, güven algısı yaratmakta başarılı olamamaktadır (Whitener et al., 2006: 151). Bu nedenle, günümüzde birçok örgüt, yatay biçimde (hiyerarşinin daha az, çalışan katılımının ise daha fazla olduğu) şekillenerek yeniden yapılanma eğilimindedir.

Örgütsel yapının güven üzerindeki etkisinin yanı sıra, örgütlerdeki güven derecesi de örgütsel yapının değişiminde etkili olmaktadır. Örneğin, örgüt üyeleri arasındaki yüksek güven, merkezileşmenin ve denetimin azalmasına yol açmakta iken, güven azlığı merkezileşmeyi arttırmakta, paylaşımı azaltmakta, bilgiye ulaşmayı engellemekte, karar almayı ve kararların niteliğini zayıflatmakta ve sıkı denetim mekanizmalarını devreye sokmaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Bu bağlamda, güven ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin çift yönlü olup, çalışan katılımına ve açık iletişime önem veren örgütsel yapılarda güvenin olumlu yönde geliştiğini, güvenin yüksek olduğu örgütlerde ise, örgüt yapılanmasının bu doğrultuda değişim gösterdiğini söylemek mümkündür.

Yönetim Tarzı

Tüm örgüt üyelerinin katılımıyla örgüt içinde yaratılması gereken psikolojik bir ortam olan örgütsel kültürün yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı belirleyici bir faktör olarak rol oynamaktadır (Asunakutlu, 2002: 5). Bir diğer ifadeyle, yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranışın önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanın, yönetsel güveni algılamasını ve güvenli davranış ilişkileri geliştirmesini sağlayan yöneticilerin, güven algısını etkileyen davranışlarını beş kategoride sınıflandırmak mümkündür (Whitener et al., 2006: 145). Bu davranışlar şunlardır:

- Tutarlı davranış,
- Saygın davranış,
- Yetkiyi ve sorumlulukları paylaşma ve dağıtma,
- Etkin iletişim,
- İlgililiği gösterebilme.

Bu sınıflandırma kapsamında özellikle, etkin iletişimin, hem yöneticilerin hem de liderlerin, çalışanlarında güven algısını geliştirmeleri için önemli ve vazgeçilmez bir unsur ve davranış boyutu olduğu kabul edilmektedir. Liderlik, iletişim becerilerini kullanarak ve ilişkiler kurarak, diğerlerini etkileme sanatı olup, liderlik performansı ile iletişim becerileri ve yetkinliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yöneticiler, zamanlarının %40'ını iletişim ile geçirmektedir (Lussier ve Achua, 2010: 190). İletişimi inceleyen araştırmacılar, güven algısını iletişim açısından etkileyen faktörleri; doğru bilgi, kararların paylaşımı ve açıklanması ile açıklık olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, yöneticileri tarafından doğru, yeterli ve zamanında bilgilendirildikleri ve geribildirim aldıkları ve yöneticileri kendi fikirleri ve düşüncelerini çalışanlarıyla özgürce paylaştıkları zaman yöneticilerine güven duymakta ve güven algıları gelişmektedir (Whitener et al., 2006: 147).

Kararlara Katılım

Örgütsel güvenin gelişmesinin dört temel faktöre bağlı olduğunu ileri süren Mishra ve Morrissey (1990) ile Gilbert ve Tang'e (1998) göre, örgüt içi açık iletişimden sonra gelen en önemli faktör, karar alma sürecinde çalışanların etkin rol almasıdır (Demirel, 2008: 181; Ülker, 2008: 190). Günümüzde rekabetçi olabilmenin temel şartlarından biri de, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları konusunda gerekli

düzenlemelerin yapılması ve güven ortamının sağlanmasıdır (Wech, 2002'den aktaran Asunakutlu, 2002: 8).

Yönetime katılım, ürün ve hizmet üretiminde en alt kademedeki en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, değerlendirme ve yanılma imkânına sahip olmaktadır. Çalışanlara beğenmedikleri kararları protesto etme, öneriler getirme ve kararları etkileyecek bilgiler sunma, kararlara katılım kapsamında değerlendirilebilir (Develioğlu ve Çimen, 2012: 142). Diğer bir ifade ile, karar alma süreçlerine katılım, örgütteki tüm çalışanların, problemlerin çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine ve hedeflerin gerçekleştirilmesine dair toplantı ve etkinliklere dahil olması, fikirlerini paylaşması ve katkı sağlamaya çalışmasını içermektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 194).

Güven algısına yönelik araştırmalar, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını, güvenilir davranışın anahtar bileşeni olarak ortaya koymaktadır. Driscoll (1978) çalışmaları kapsamında, kararlara katılım seviyesinden memnun olan ve hatta kendi iş yapış kurallarını da belirleyebilen çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan güveninin, diğerlerine göre daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir (Whitener et al., 2006: 146).

Çağdaş yönetim anlayışının temel görüşlerinden biri olarak katılımcı yönetim yaklaşımının benimsenmesi ile çalışanlara yetki verilmesi ve kararlara etkin olarak katılımlarının sağlanması, hem çalışanların kendilerine duydukları güven duygusunu hem de örgüt çalışanları arasındaki güveni olumlu yönde geliştirmektedir (Asunakutlu, 2002: 11). Bu nedenle, çalışanların yönetime güvenmesi için, yönetimin de çalışanlarına güven duyarak, çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil etmesi zorunludur.

2.3.3 Örgütsel Güvenin Sonuçları

Literatürde, örgütsel güvenin, iletişim, iş birliği ve bilgi paylaşımı (örn, Ferrin, Dirks ve Shah, 2003; Rempel, Holmes ve Zanna, 1985), yöneticiden ve yöneticinin algılanan etkinliğinden memnuniyet (Gillespie ve Mann, 2004), örgütsel vatandaşlık gibi gönüllü davranışlarda artış, iletişim artışı ve işten ayrılmada azalış (Connell, Ferres ve Travaglione, 2003; Dirks ve Ferrin, 2001), takım gelişimi (Dirks, 1999, 2000) ile örgütsel performans ve devamlılığı (Rich, 1997; Shaw, 1997) gibi süreçler üzerinde etkileri olduğu ortaya konulmuştur (Burke et al.,2007: 607).

Burke ve arkadaşları (2007) ise, özellikle liderlikteki güven konusunda yaptıkları çalışma kapsamında, güvenin sonuçlarını üç grupta sınıflandırmıştır (Burke et al., 2007: 613):

- Yakın veya direkt davranışsal sonuçlar (açık iletişimin, ekstra rol ve sorumluluk alımının ve öğrenmenin kolaylaşması),
- Uzak veya dolaylı davranışsal sonuçlar (nicelik ve kalite açısından performansın artması, devir hızının azalması)
- Duygusal sonuçlar (yönetici veya lideri takip etme).

Dirks ve Ferrin (2002), örgütsel güvenin sonuçlarını inceledikleri çalışmaları kapsamında, elde ettikleri sonuçları, üç kategoriye ayırmışlardır (Burke et al., 2007: 611):

- Davranışsal ve performansa ilişkin sonuçlar (örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı),
- İş tutumu ve niyetleri (iş tatmini, örgütsel bağlılık, amaçlara bağlılık),
- İlişkiler (yönetici-çalışan memnuniyeti).

Tschannen-Moran ve Hoy (2000) ise, güven üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda, güvenin; iletişim, işbirliği, iklim, örgütsel vatandaşlık, başarı ve etkinlik gibi örgütsel süreçlere ilişkin etkileri ve sonuçları olduğunu belirtmişlerdir (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 547).

Çizelge 1.6'da örgütsel güvenin olumlu sonuçları ve bu sonuçları araştırıp, ortaya koyan araştırmacılar özetlenmektedir. İlerleyen bölümde, bu olumlu sonuçlardan; örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel verimlilik ve örgütsel vatandaşlık üzerinde durulacaktır.

Çizelge 1.6: Örgütsel Güvenin Sonuçları

Örgütsel Güvenin Sonuçları	İnceleyen veya İleri Süren Yazar
Sağlıklı İklim Oluşturma	Daley ve Vasu, 1998; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000
Moral	Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
İletişim	Zand, 1972; Roberts ve O'Reilly, 1974; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Singh ve Srivastava, 2013
Örgütsel Bağlılık	Diffie-Couch, 1984; Fink, 1993; Sonnenburg, 1994;

	Fairholm, 1994; O Reilly, 1994; Pillai et al., 1999; Dirks ve Ferrin, 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Farndale et al., 2011; Liu ve Wang, 2013; Singh ve Srivastava, 2013
İş Tatmini	Driscoll, 1978; Cook ve Wall, 1980; Blake ve Mouton, 1984; Morgan ve Hunt, 1994; Rich, 1997; Dirks ve Ferrin, 2002; Tanner, 2007
İşgücü Devri ve Devamsızlık Azalışı	Diffie-Couch, 1984; Mishra ve Morrissey, 1990; Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995; Robinson, 1996; Costigan et al., 1998; Dirks ve Ferrin, 2002; Albrecht ve Travaglione, 2003; Singh ve Srivastava, 2013
Uzun Vadeli Kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Bireysel Performans	Davis ve Landa, 1999; Mayer ve Gavin, 2005; Colquitt et al., 2007
Birim veya Ekip Performansı	Klimoski ve Karol, 1976; Porter ve Lilly, 1996; Dirks, 2000; Davis et al., 2000; Gould-Williams, 2003
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Balk et al., 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Verimlilik	Clampitt ve Downs, 1993; Sonnenburg, 1994
Etkinlik	Tschannen-Moran ve Hoy, 2000
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime Açıklık	Albrecht ve Travaglione, 2003; Rodrigues ve Veloso, 2013
Problem Çözme, Karar Verme	Zand, 1972; Boss, 1981; Hurst, 1984; Barnes, 1991
Stres Yönetimi	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Çatışma Yönetimi	Porter ve Lilly, 1996; De Dreu et al., 1998; Butler, 1999
İşbirliği	Deutsch, 1958, 1962; Blau, 1964; Ring ve Van de Ven, 1994; McAllister, 1995; Mayer et al., 1995; Das ve Teng, 1996; La Porta et al., 1997; Jones, 1998; Pillai, 1999; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Cook ve Wall, 1980; Marlowe ve Nyhan, 1992; Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995; Robinson, 1996; Pillai et al., 1999; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Dirks ve Ferrin, 2002; Dolan, Tzafrir ve Baruch, 2005; Colquitt et al., 2007; Liu, Huang, Huang ve Chen, 2013

Kaynak: Horsthuis, 2014: 51-54; Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner, 2006: 140; Tzafrir, Harel, Baruch ve Dolan, 2004: 629; Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146.

2.3.3.1 Örgütsel İklim

Örgüt kültürü kavramı ile sıkça birlikte kullanılan örgütsel iklim kavramı, örgüt üyeleri tarafından hissedilip, gözlemlenebilen ve davranışları üzerinde etkili olan, kültüre göre daha çabuk oluşan ve değişiklik gösteren psikolojik bir ortam, örgütsel yaşamın (insan ilişkilerinin) niteliği olarak ifade edilebilir.

Tschannen-Moran ve Hoy (1998), özellikle okul ortamındaki güvenin önemini inceledikleri çalışmaları kapsamında, güven kavramı ile olumlu okul iklimi arasında önemli ve belirgin bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 582). Burke ve arkadaşları (2007) ise, örgüt ve takım liderleri ile üyeleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmaları kapsamında, çalışanlara yönelik saygı ve teşviğe dayalı örgüt ikliminin desteklenmesinin, çalışanların davranışlarını ve lidere güvenini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Burke et al., 2007: 622).

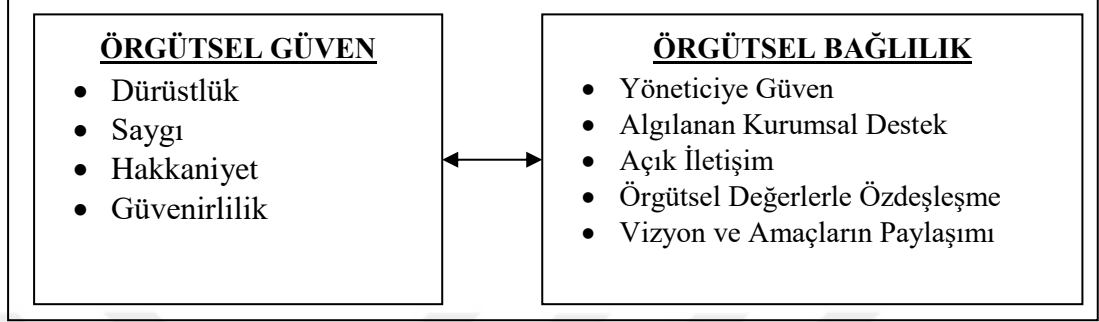
Örgütsel iklimin, güven üzerindeki etkilerinin yanı sıra, örgütsel güvenin de örgüt iklimi üzerinde olumlu yönde etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre, çalışanlar arasında güvene dayalı iletişim ve etkileşimlerin olduğu bir örgüt ortamında, güven bir değer olarak algılanacak ve güvenin bir sonucu olarak, daha motive, tatmin ve örgüte bağımlı olacak olan örgüt üyeleri, örgüt çıkarları doğrultusunda işbirliği sergileyerek, kararlara katılım gösterecek ve bilgi paylaşımında bulunmaktan kaçınmayacaktır. Bir başka ifadeyle, bu güven iklimi, açık ve katılımı teşvik eden olumlu bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayarak, örgütün başarısı ve örgütsel güvenin devamlılığına destek verecektir. Buna ek olarak, örgüt üyelerinin güvene dayalı ilişkileri aynı zamanda, samimi, arkadaşlığa ve işbirliğine önem veren, pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

2.3.3.2 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı, bir bireyin belirli bir örgüte katılım ve örgütle özdeşleşme gücü olarak tanımlayan Mowday, Porter ve Steers'in (1982) yaklaşımına göre, örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanma ve kabul etme, örgüt amaçları için yoğun gayret ve enerji sarf etme isteği, örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu olmak üzere üç faktör ile açıklanmaktadır (Mowday et al., 1982: 43).

Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı (çift yönlü) bir ilişkinin bulunduğunu; yani örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın da örgütsel

güveni etkilediği ve güçlendirdiğini söylemek mümkündür (Bkz. Şekil 1.2). Örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığı etkilediğine, diğer bir ifadeyle, örgüte olan bağlılık duygusunun oluşumunda, yönetici ve örgüte olan güvenin etkili olduğuna dair bulgular öne süren birçok araştırmacı (örn., Kanter, 1977; Albrecht ve Travaglione,2003; Tanner, 2007) bulunmaktadır.



Şekil 2.2: Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kaynak: Mohamed, Abdul Kader ve Anisa, 2012: 3.

Güvenin, örgüt kültürünün, yol gösterici ilkesi olması, örgütün, işlerinden tatmin ve örgüte bağlı çalışanlara sahip olması için gerekli temeli sağlamaktadır (Mohamed, Abdul Kader ve Anisa, 2012: 1). Örgütsel güven yaratma ve geliştirme yeteneklerini iyi organize edebilen örgütler, örgütsel bağlılık yaratma konusunda daha avantajlı olacaklardır. Günümüz örgütlerinin gündem maddelerinden biri olan örgütsel bağlılığın yaratılması ve sürekliliğinin sağlanması, güvene dayalı örgüt içi ilişkileri ve güven temelli bir yapılanmayı gerektirmektedir (Demirel, 2008: 180). Örgüt bünyesinde güvene dayalı ilişkilerin söz konusu olması, çalışanların örgütlerinden ayrılmak istemeyip, örgütlerine daha bağlı ve işlerinden daha tatmin şekilde çalışmalarını sağlamaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Albrecht ve Travaglione (2003), çalışanların yöneticilerine güvenlerinin onların bağlılıklarının artmasına, işyerinden ayrılma istekleri ve çıkarıcı davranışlarının ise azalmasına sebep olacağını ortaya koymuşlardır (Horsthuis, 2014: 10). Kanter (1977), algıladıkları örgütsel destekten tatmin olup, yönetime güvenen çalışanlardan oluşan ortamlarda, çalışanların örgütlerine daha bağlı olduklarını belirtmiştir (Krishna, 2008: 57). Tanner (2007), bir çalışanın, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile karşılıklı destekleyici ve güvene dayalı bir ilişki kuramaması durumunda, ilgili çalışanın iş tatmininin ve örgüte bağlılığının yüksek bir seviyeye ulaşmasının zor olacağını belirtmiştir (Alsiewi ve Agil, 2014: 39). Ampirik çalışmalar, örgüt içi ilişkilerdeki güven eksikliğinin, düşük seviyede örgütsel bağlılığa, zayıf insan

ilişkileri ve örgüt performansına neden olacağını, buna paralel olarak da ürün kalitesi ve çalışanların moralinde azalış olurken, devamsızlık ve işten ayrılma oranında artış yaşanacağı öne sürülmektedir (Erat, Erdil, Kitapçı ve Çömlek, 2012: 8854).

Buna göre; sonuç olarak, örgüte, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güven duygusunun, yani bir bütün olarak örgütsel güvenin, çalışanların örgütün vizyon, amaç ve değerlerini benimsemelerini, daha istekli ve işlerinden tatmin olmalarını ve performanslarının artmasını, örgüte olan duygusal bağlılıklarının artarak işten ayrılma isteklerinin azalmasını sağladığını söyleyebiliriz.

2.3.3.3 Örgütsel Verimlilik

Örgütsel verimliliği tamamlayan önemli unsurlardan biri olan güvenin eksikliği, bir diğer ifadeyle, çalışanların örgütlerine güven duymamaları, işin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesini engelleyen tutum ve davranışları da beraberinde getireceğinden, örgütsel verimliliğin azalmasına neden olacaktır (Halis, Gökğöz ve Yaşar, 2007: 195).

Rylander'e (2011) göre örgüt üyelerinin birbirine güvenmesi durumunda, boşuna çabayı azaltacakları, iletişim yollarını düzeltecekleri, yapılandırılmamış süreçlerden kaynaklanan kaybı önleyecekleri için, güven, verimliliği destekleyen bir olgudur (Rylander, 2011: 103). Kendine ve örgütüne güven duyan ve kendisinin bir işi bağımsız olarak gerçekleştirebileceğine güvenilen çalışanlar, daha verimli ve üretken bir performans sergileyecek ve yaptığı işe değişiklik ve yenilik getirecektir (Schokley-Zalabak et al., 2010: 22). Kendini örgütün bir parçası olarak hissetmeyen, mutsuz ve güvensiz çalışanlar ise hem verimlilik hem de maliyet açısından örgüte zarar verecektir. Sonnenburg'a (1994) göre, düşük güven seviyesine sahip örgütlerde, çalışanlar, genellikle daha yüksek stres altında çalıştıkları için, bu örgütler, yüksek güven seviyesine sahip örgütlere göre, daha az etkin ve verimli olma eğilimindedirler. Güven seviyesi düşük ortamlarda, çalışanlar, arkalarını kollama, verdikleri kararları savunma ve bir şeyler ters gittiğinde güven keçisi arama ile çok fazla zaman geçirdiklerinden, bu durum onların, yapmaları gereken işlerine odaklanmalarına engel olmakta ve bu nedenle verimlilik düşmektedir (Dammen, 2001: 13). Kısacası, örgütsel verimlilik için, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin güvene dayalı olması ve yüksek güven seviyesinin sağlanması kaçınılmazdır.

2.3.3.4 Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, bir çalışanın herhangi bir takdir, onay, karşılık veya ücret beklentisi olmadan kendiliğinden tanımlı iş gereksinimlerinin ötesinde performans sergileyerek, zorunlu olmayan (gönüllü) bir şekilde davranış sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 583). Bir başka tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin iş tanımında yer almayan ve doğrudan ya da dolaylı olarak örgüte yararlı olan herhangi bir davranış olarak tarif edilmiştir (Burke et al., 2007: 623).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, fedakarlık, nezaket, vicdanlı olma, sportmenlik ve yurttaşlıkla ilgili erdemlere sahip olmayı içermektedir. Bu davranışların eksik olması durumunda, örgütsel yaşamda gerginlikler olması muhtemeldir. Çalışanların görev gereklerinden daha fazlasını gönüllü olarak yapmaları ve örgütlerine daha fazla yarar sağlamaya çalışmaları ile ilgili davranışlar ile örgütsel güven arasında önemli bir ilişki söz konusu olup, örgütsel güven düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da yüksek olması beklenmektedir (Yılmaz, 2009: 474). Yapılan çalışmalar, yönetici veya liderlerine güvenen çalışanlarda dönüştürücü liderliğin daha fazla vatandaşlık davranışına yol açtığını ortaya koymaktadır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 583). Örneğin, Ferres, Travaglione ve Connell (2002) ve Pillai ve arkadaşları (1999), örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunun, çalışanlarına dürüst, adil ve güvenilir davranışlar sergileyen lider ve yöneticilerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler veya liderlerin davranışları (bilgi paylaşımı, çalışanları karar verme sürecine dahil etme vb.) sayesinde güven ilişkisi oluştuğunda, hem ilişki geliştiği hem de insanlar genellikle, yardım veya hediyeler karşısında kendilerini borçlu hissettikleri için (karşılıklılık duygusu), çalışanların, kendilerinden beklenen görevlerin ötesinde daha istekli olarak performans sergilemekte oldukları belirtilmektedir (Burke et al., 2007: 623). Bu bağlamda, sonuç olarak, karşılıklılık ilkesi kapsamında örgüt üyeleri ile çalışan ve yönetici arasındaki güven duygusunun, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenme olasılığını artırdığını söylemek mümkündür.

2.4 Örgütsel Güven Konusunda İleri Sürülen Kuramlar

İnsana odaklanan çağdaş yönetim yaklaşımlarına paralel olarak, örgütsel yaşamda güvenin etkilerine ilişkin çalışmaların sonucunda, güven kavramının örgütlerdeki

öneminin anlaşılmaya başlaması ile birlikte özellikle 1990'lı yıllar ve sonrasında, birçok araştırmacı tarafından örgütsel güven kavramını ve nasıl oluştuğunu açıklamaya yönelik farklı örgütsel güven modelleri ve kuramlar ileri sürülmüştür.

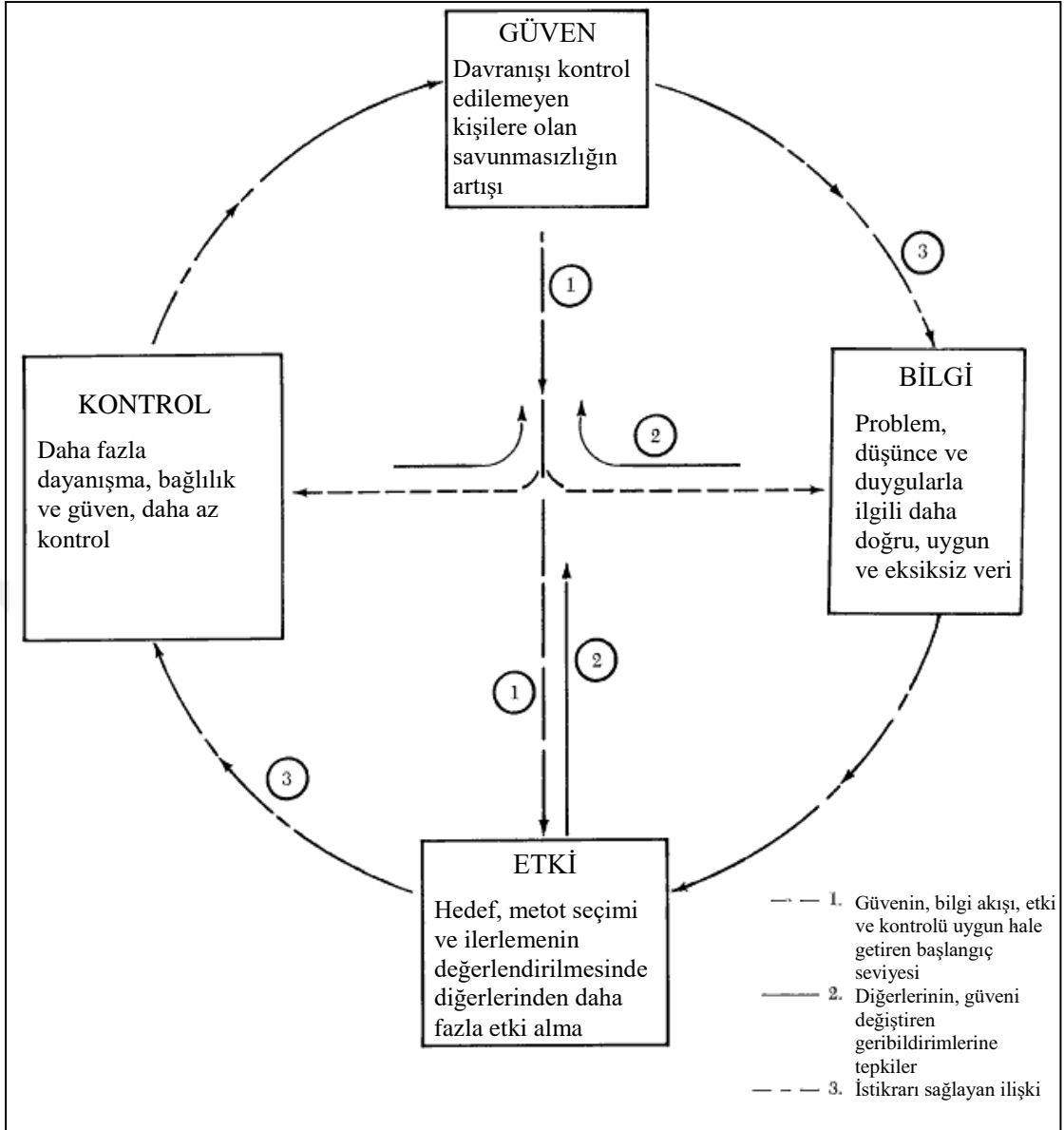
Literatürde yer alan örgütsel güven modellerinden öne çıkan kuramlardan bazıları (Zand (1972), Mishra (1996), Mayer et al. (1995), McKnight et al. (1998), Bromiley ve Cummings (1996), Shockley-Zalabak et al. (2000)) bu bölümde açıklanacak olup, ilgili modellerin benzer ve farklı yönleri üzerinde durulacaktır.

2.4.1 Zand'ın Sarmal Güven Kuramı

Zand (1972), güven davranışını Deutch'un (1962) tanımını destekleyen şekilde, bireyin savunmasızlığını artıran, davranışların tarafların kontrolünde olmadığı, savunmasızlığın, beklenen yarardan fazla olduğu durumda karşı tarafın bunu kötüye kullanması sonucu ceza veya zararın, kullanmaması durumunda ise kazancın söz konusu olduğu aktiviteler bütünü olarak tanımlamıştır. Zand (1972), güven tanımında, güvenin savunmasızlık yönünü ele almış olup, güveni kişisel davranış ve bireysel beklentiler olarak ikiye ayırmıştır. Davranış, kontrolden vazgeçerek, güvenmeye karar vermektir. Bu güven kararı, problemin doğası, diğer bir ifadeyle savunmasızlığın derecesi ve sonuca ilişkin beklentilere göre gerçekleşmektedir (Hosmer, 1995: 382).

Güven kavramı ile problem çözme etkinliği arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması kapsamında, Zand (1972), Gibb'in (1964) geliştirmiş olduğu modele dayandırarak öne sürdüğü modelde, bireyin güven veya güvensizlik hissettiği içsel durumunun, güvenme veya güvenmeme eylemine dönüşümünü açıklamıştır. Zand'ın (1972) öne sürdüğü, sarmal-güçlendirici modeli olarak da bilinen modelde, bu dönüşüm, bilgi, etki ve kontrol aracılığı ile gerçekleşmektedir.

Zand'ın (1972) üzerinde durduğu bu üç kavramdan, "bilgi", uygun ve doğru bilgi sağlamayı ve doğru geribildirimde bulunmayı, "etki", diğerlerinin fikirlerini ve yapılan önerileri kabul etmeye açık olmayı, "kontrol" ise diğer bireylere bağlı kalınarak yetki ve sorumluluk vermeyi ifade etmektedir. Örgütsel güvenin oluşturulması açısından, bu kavramların temelinde, olumlu geribildirim, yetkilendirme ve çalışanların katılımı vardır (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 193). Modele göre, güven, bilgi, etki ve kontrol kavramları arasındaki ilişki Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 2.3: Zand'ın Öne Sürdüğü Güven-Bilgi-Etki-Kontrol İlişki Modeli

Kaynak: Zand, 1972: 231.

Zand'a (1972) göre, diğerlerine güven duymayan bireyler, bilgiyi, gerçekleri, fikirleri, çıkarımları veya duyguları saklama veya çarpıtma eğiliminde olacaklardır. Bu nedenle, düşük güven seviyesine sahip kişilerin sağlayacakları bilgi de, doğruluk, kapsam ve güncellik açısından düşük seviyede olacaktır. Bunun yanı sıra, bu kişiler, diğerlerinin etkileme (görüşlerine, önerilerine, tekliflerine vb.) ve kendisinin davranışlarını kontrol etme girişimlerine karşı da direnç gösterecekler, ancak karşı tarafın kendi görüşlerini kabul etmesini bekleyecek ve diğerlerinin davranışlarını kontrol altında tutmak isteyecektir (Zand, 1972: 230). Sonuç olarak, güven duymayan bireyler, başkalarına olan bağımlılıklarını minimuma indirmeye

çalışacaktır. Diğerlerine güven duyan bireyler ise, yukarıda belirtilenlerin aksine, uygun, kapsamlı, doğru ve güncel bilgiyi paylaşmaktan kaçınmayacak, başkalarının kendisini etkilemesine açık olup, korku duymayacak ve başkalarını kontrol etme ihtiyacı duymayıp, dayanışmayı kabul edeceklerdir.

2.4.2 Mishra'nın Güven Kuramı

Güven kavramını “Bireyin karşıdaki tarafın kendisini etkileyen davranışlarında ve kararlarında kendisine karşı dürüst, tahmin edilebilir ve açık bir şekilde davranması ve onun çıkarlarını gözetmesi” olarak tanımlayan Mishra (1996), örgütsel güven kavramını; “Örgütteki ilişkilerde ve etkileşimlerde bireylerin birbirlerine açık, dürüst, ilgili ve gerçekçi davranması ve temel amaçlardan, normlardan ve değerlerden haberdar olma isteği” şeklinde tanımlamıştır (Polat, 2007: 32-38).

Mishra, 1996 yılında kaleme aldığı, örgütün içinde bulunduğu kriz ortamında veya karşılaştığı kriz döneminde verdiği örgütsel tepki üzerinde güven kavramının rolünü incelediği çalışmasında, yöneticilerle gerçekleştirdiği mülakatların ve güven kavramına ilişkin yaptığı literatür incelemelerinin sonucunda, örgütsel ve örgütler arası düzeyde güveni dört boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; yeterlilik (compenent), açıklık (open), ilgililik (concerned), itimat edilebilirlik (reliable) olarak tanımlanmıştır. Mishra (1996), hem bireyler hem de örgütler için geçerli olan boyutları içeren modeli ileri sürdüğü çalışması kapsamında, güven tanımına bu dört boyutu da dahil ederek, güveni; “bir tarafın, diğer tarafın yeterli, açık, ilgili ve itimat edilebilir olduğuna dair inancına dayanan savunmasız olma isteği” olarak tanımlamıştır (Mishra, 1996: 5).

Modelin ilk boyutu olan yeterlilik kavramı, literatürde örgüt içi ve örgütler arası düzeyde özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra, 1996: 6). Yeterlilik boyutu, Mishra'nın (1996) çalışmasında, çalışanların örgütlerinin liderlik yeterliliğine yönelik emin olması olarak ifade edilse de, Shockley-Zalabak ve diğerlerine göre (2000), bu boyut ile, sadece liderler veya yöneticiler değil, tüm örgütün hizmet vermekte olduğu sektörde varlığını sürdürebilmesi için gerekli yeteneklere sahip ve verimli olması ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak et al., 2000: 37).

İkinci boyut olan açıklık kavramı ile, çalışanların, örgütün lider ve yöneticilerine olan güvenlerinde açıklık ve dürüstlüğü rolü ileri sürülmektedir. Yöneticiler ve

bağlı çalışanları arasındaki ilişkide önemli nokta, güvenin, diğer boyutları arasından, açıklık ve dürüstlük algısı olarak tanımlanmasıdır (Mishra, 1996: 6). Örgüt içindeki açıklık ve dürüstlük algısını yaratanlar liderler ya da yöneticiler olduğundan, açıklığı ve güveni oluşturmada en önemli rol liderlere düşmektedir (Tüzün, 2006b: 38).

Modelin üçüncü boyutu olan ilgililik kavramı ile, güvenilen tarafın herhangi bir kişisel çıkarı olmadığı düşünülmesinden ziyade, böyle bir kişisel menfaatin diğerlerinin menfaatleri, refahı ve iyiliğiyle ilgilenilmesi ile dengede olması ifade edilmektedir (Mishra, 1996: 7). İlgililik boyutu açısından güven, sadece hiyerarşik alt-üst ilişkilerinde değil, aynı zamanda aynı seviyedeki çalışanlar arasında da söz konusudur.

Modelin son boyutu olan itimat edilebilirlik kavramı, tutarlı ve güvenilir davranış sergilenmesi ile ilgili olup, bu boyut ile verilen sözlerle, davranışlar arasındaki tutarlılık ifade edilmektedir (Mishra, 1996: 8-9). Güvenilirlik ve tutarlılığı da içeren itimat edilebilirlik, hem örgüt içi hem de örgüt dışındaki (müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları vb.) güven düzeyini etkilemektedir (Tüzün, 2006b: 39).

Mishra'nın (1996) modelinde ileri sürdüğü bu boyutlar ve anlamları Çizelge 1.7'de özetlenmiştir.

Çizelge 1.7: Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli Kapsamında İleri Sürdüğü Boyutlar

Boyut	Anlamı
Yeterlilik	Birey ya da örgütten beklenen standartları gerçekleştirebilme yeteneğine yönelik beklenti ile ilgilidir.
Açıklık	Taraflar (güvenen ve güven duyan) arasındaki iletişimin açık ve dürüst algılanması ile ilgilidir.
İlgililik	Diğerlerinin refahına yönelik ilgi ile ilgilidir.
İtimat Edilebilirlik	Söylem ve eylemlerde tutarlılığa ilişkin beklenti ile ilgilidir.

Kaynak: Tüzün, 2006b: 38.

Mishra (1996), ilgili model kapsamında, örgütün varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan yetenekleri içeren “yeterlilik”, örgüt bünyesindeki tüm çalışan ve yöneticilerin birbirleriyle iletişimlerinde açık ve dürüst olmalarını içeren “açıklık”, yine bu iletişimde karşı tarafın iyiliğini önemsemeyi içeren “ilgililik” ve hem verilen sözler hem de ortaya konulan davranışlarda tutarlılığı içeren “itimat edilebilirlik” kavramlarına yer vermiştir.

Mishra'nın (1996) ileri sürdüğü örgütsel güven modelindeki boyutlar birbirleri ile etkileşim ve ilişki içerisindedir. Bu model, literatürde geniş bir şekilde desteklenerek, sonraki araştırmacıların çalışmaları kapsamında geliştirilmeye devam edilmiştir.

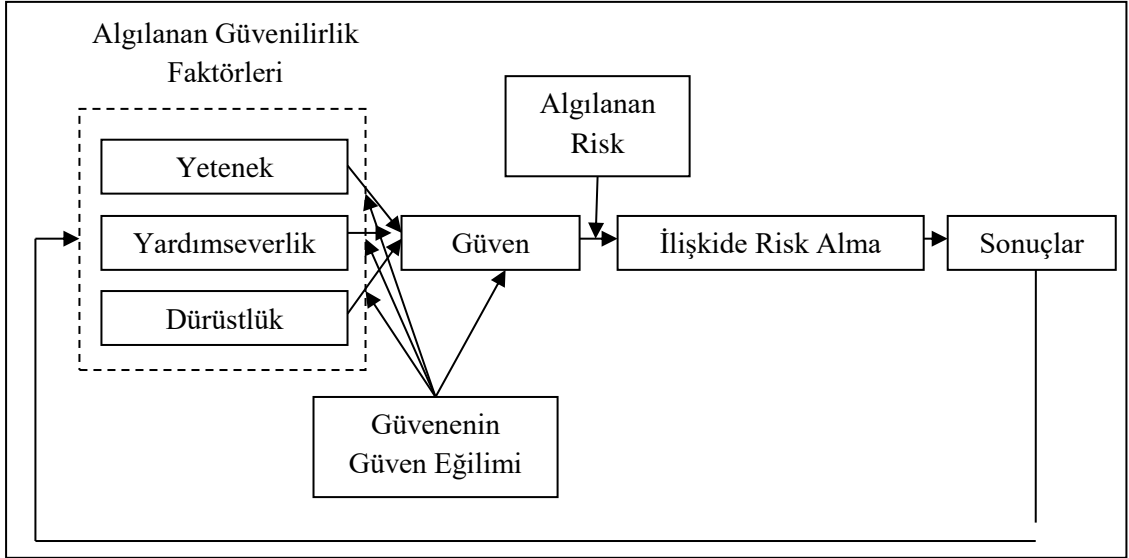
2.4.3 Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Kuramı

Mayer, Davis ve Shoorman (1995), güven kavramını, “bir tarafın, onun doğrudan denetleyemeyeceği, gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili olan konularda kendisinden beklendiği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteğiyle savunmasız hale gelme” şeklinde tanımlamıştır (Mayer et al., 1995: 712).

Mayer, Davis ve Shoorman (1995) örgütsel güvenin bütünleştirici bir modelini sundukları çalışmaları kapsamında, güven kavramına ilişkin örgütsel çalışmalardaki güven tanımı, risk ile güven arasındaki ilişkinin açıklanması, güven ile öncelleri ve sonuçları arasındaki karışıklık gibi problem ve eksiklikleri gidermeyi amaçlamışlardır. İlgili çalışma kapsamında, güvenen ve güvenilen tarafın karakteristikleri ile risk kavramı ve güven ilişkisindeki rolü açıklayan Mayer ve arkadaşları (1995) güven ile algılanan risk seviyeleri arasındaki ilişkiye dayanarak, modellerini oluşturmuşlardır (Mayer et al., 1995: 709).

Örgütsel ortamda, karşılıklı güven oluşumunda etkili olan özellikler üzerinde duran Mayer ve arkadaşları (1995), güven ilişkisinin kurulmasından sorumlu olan güvenilen tarafın literatürde sıralanan özellikleri arasında özellikle yetenek (ability), yardımseverlik (benevolence) ve dürüstlük (integrity) olmak üzere üç faktörün öne çıktığını ileri sürmüşlerdir (Mayer et al., 1995: 717-720).

Mayer ve arkadaşlarının (1995) ileri sürdüğü modelde (Bkz. Şekil 1.4), yetenek kavramı, kişinin yetkinliğini ve özelliklerini, yardımseverlik (diğer bir ifadeyle iyilikseverlik) kavramı, güvenilen kişinin iyi şeyler yapmasına ilişkin inancı ve dürüstlük (diğer bir ifadeyle doğruluk) kavramı ise, güvenilen kişinin, tutarlılık, adil olma ve açıklık gibi ilkelere bağlı olmasını ifade etmektedir (Uzbilek, 2006: 15).



Şekil 2.4: Mayer ve diğerlerinin İleri Sürdüğü Örgütsel Güven Modeli

Kaynak: Mayer et al., 1995: 715.

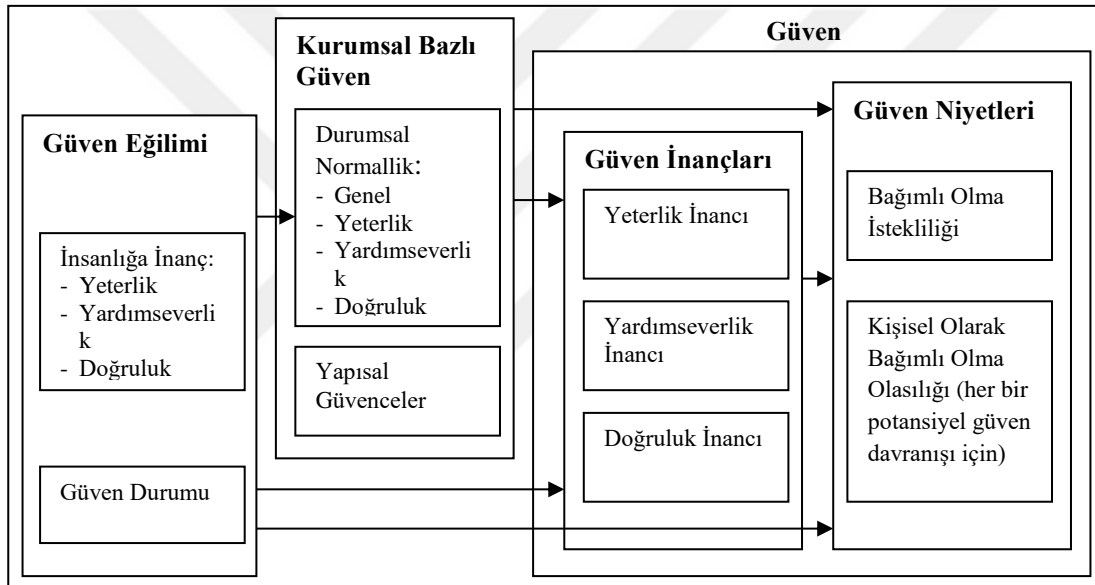
Güvene ilişkin modeldeki diğer bir özellik, güvenenin güven duyma eğilimi ve isteğidir. Mayer ve arkadaşları (1995), güvenen kişinin güven eğilimi arttıkça güvenilen hakkında bilgiye gerek kalmaksızın güvenin oluşacağını ileri sürmüşlerdir. Bireylerin, güven eğilimi, yaşadıkları farklı deneyimler ve geçmişleri, kültürel ve kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir (Yücel, 2006: 54).

Mayer ve arkadaşlarının (1995) modelindeki diğer bir unsur da, risk unsurudur. Risk kavramı, algılanan risk derecesi ve ilişkide risk alma davranışı açısından değerlendirilmiştir. Modelde, algılanan risk, güvenen kişinin, kazanç ve kayıp ihtimaline ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Mayer ve arkadaşlarına (1995) göre, güven, ilişkide risk alma davranışının gerçekleşme olasılığını arttırmakta ve algılanan risk, güven düzeyinden yüksek çıkarsa risk alma ihtimali azalmaktadır (Mayer et al., 1995: 726).

Mayer ve diğerlerinin (1995) öne sürdüğü modelde, güven ilişkisindeki tarafların güvenen ve güvenilen olarak ayrılması, örgütsel güven kavramının açıklanması ve güven literatürü açısından oldukça faydalı olup, model tutarlı gözükmemektedir (Yücel, 2006: 57). Ancak, Burke ve arkadaşlarına (2007) göre, Mayer ve arkadaşlarının (1995) güven modelinin birçok güçlü yönü bulunmasına rağmen, modelin eksikliği, güvenin sonuçlarının tanımlanmaması olup, farklı bir bakış açısı ile Mayer ve diğerlerinin (1995) modelini geliştiren Williams (2001), öne sürdüğü modele duygusal durumlarını, motivasyonu ve işbirliği gibi güvenin sonuçlarını da eklemiştir (Burke et al., 2007: 610).

2.4.4 McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın Güven Kuramı

McKnight, Choudhury ve Kacmar'ın (2002) güven modeli (initial trust model), bilgi sistemleri literatüründe hızla yaygın olarak atıfta bulunulan bir model haline gelmiştir. İlk güven kavramı, ilgili yazarlar tarafından, “güvenen tarafın, güvenilen taraf ile ilişkisinde güvenilir, anlamlı bir deneyim, bilgi veya duygusal bağların olmadığı, bilinmeyen veya yabancı olunan bir tarafa güven” olarak tanımlanmıştır. Elektronik ticaret alanındaki güvenin ölçümüne odaklanan McKnight ve arkadaşlarının (2002) modeli (Bkz. Şekil 1.5), McKnight, Cummings ve Chervany (1998) tarafından geliştirilen “Güvenin Başlangıç Formasyonu” (initial trust formation model) modelinden uyarlanmıştır (Li, Valacich ve Hess, 2004: 3).



Kaynak: Li, Valacich ve Hess, 2004: 3.

Bu modelde, güvenin oluşumu, “güven inancı” ve “güven niyeti” olarak iki bileşene ayrılmıştır. Güven inancı ile güvenen tarafın, güvenilen tarafın kendisine yönelik yararlı özellikleri olduğuna dair algısını ifade etmektedir. Güven inancı, modelde “yeterlik” (güvenilen tarafın, güvenen tarafın ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği), “yardımseverlik” (güvenilen tarafın, güvenen tarafın ilgilendiği alanlarda alakalı ve motive davranışlar sergilemesi), “doğruluk” (güvenilen tarafın dürüstlüğü ve sözünü tutması) olmak üzere üç inanç kategorisi ile gösterilmiştir. Diğer bir bileşen olan güven niyeti ise, güvenen tarafın, güvenilen tarafa bağlı olma istekliliğini ifade etmektedir. Güven niyeti, modelde insanların güvenilen tarafa, “bağımlı olma

istekliliği” (kendini savunmasız hale getirmek için istemli hazırlık) ve “kişisel olarak bağımlı olma olasılığı” (birinin diğerine bağımlı olacağına dair algılanan olasılık) olarak tanımlanmıştır (Li et al., 2004: 3).

McKnight, Cummings ve Chervany (1998) modeline dayanılarak, güvenin yani güven inançları ve güven niyetinin öncelleri “güven eğilimi” ve “kurumsal bazlı güven” olarak kabul edilmiştir. Güven eğilimi, modelde, “insanlığa inanç” (diğerlerinin genellikle dürüst, iyi niyetli ve güvenilebilir olduğunu varsayma) ve “güven durumu” (insanlara güvenmenin daha iyi sonuçlar doğuracağı varsayımı) olarak iki alt bileşenden oluşmaktadır. Kurumsal bazlı güven ise, “yapısal güvenceler” (sözler, sözleşmeler, garantiler, düzenlemeler vb. dolayısıyla başarı olasılığına inanç) ve “durumsal normallik” (durumun normal ve istenen düzeyde olması dolayısıyla başarı olasılığına inanç) şeklinde iki unsurla ifade edilmektedir (Li et al., 2004: 4; McKnight ve Chervany, 2006: 30).

2.4.5 Bromiley ve Cummings’in Güven Kuramı

Güvenin tanımı, “kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına yönelik inancı” olarak tanımlayan Bromiley ve Cummings (1992), daha sonraki çalışmaları kapsamında örgütsel güveni benzer bir şekilde, “bir birey ya da örgütün, açıkça veya gizli biçimde verilen sözlere uygun davranacağına, iyi niyetle çaba göstereceğine, ne olursa olsun verilen sözlere ilişkin dürüst olacağına, fırsat bulsa bile başkalarından avantaj sağlamayacağına olan bireysel veya genel grup inancı” şeklinde tanımlamıştır (Bromiley ve Cummings, 1995: 223-224; Cummings ve Bromiley, 1996: 303; Hosmer, 1995: 386; Yeh, 2009: 75).

Örgütsel güvenin ölçümü için “Örgütsel Güven Envanteri”ni (OTI) geliştiren Bromiley ve Cummings’e (1996) göre, örgütsel güven kısaca, örgütün birimleri veya örgütler arasındaki güvenin derecesidir (Cummings ve Bromiley, 1996: 302). Çalışmalarında, güvenin, örgüt içinde ve örgütler arasındaki işlem maliyetlerini azalttığını öne süren Bromiley ve Cummings (1995 ve 1996), örgüt bünyesinde güvenilir davranışların sergilenmesinin kontrol, izleme ve diğer benzer işlem maliyetlerini azaltacağını öngörmüş olup, Örgütsel Güven Envanteri’ni güven tanımını temel alarak oluşturmuşlardır (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

Bromiley ve Cummings'e (1995) göre, güven tanımı; "iyi niyetli çaba", "dürüstlük" ve "sınırlı fırsatçılık" olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Buna göre, birinci boyutta, güvenilen bireyin davranışlarının güvenilir olduğu (itimat edilebilirliği) ve taahhütleri yerine getirmek üzere davranışlar sergilediği ifade edilmektedir. İkinci boyutta, bireyin ifadeleri ve davranışlarının, taahhütte bulunmadan önceki gerçek arzuları ve gerçekler ile uyumlu olduğu ifade edilmektedir. Son boyut ise, bireyin başkalarından faydalanarak, uzun veya kısa vadeli avantaj veya fırsat sağlamayacağını içermektedir (Bromiley ve Cummings, 1995: 224, Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

Bromiley ve Cummings'in (1995), yaptığı güven tanımının, sözleşme veya taahhütlere tutarlı davranışlara ve avantaj ve fırsatların kullanımındaki ölçülülüğe (faydacı ve çıkarıcı olmadığına) ilişkin inançlara dayanmakta olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka ifadeyle, Cummings ve Bromiley (1996), güveni, bir taraf savunmasız olduğunda diğer tarafın kendine avantaj sağlamaması olarak tanımlamışlardır.

Cummings ve Bromiley (1996) ayrıca, örgüt çalışanlarının güven ilişkileri ile örgüt ortamındaki güven derecesinin sonuçlarını ölçmeye yönelik olarak güveni duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır (Cummings ve Bromiley, 1996: 303).

Sonuç olarak, Cummings ve Bromiley'in (1996), ortaya koydukları model (Örgütsel Güven Envanteri (OTI)) ile (Bkz. Şekil 1.6), hem bireysel hem de örgütsel düzeyde güven kavramı açıklanabilmekte ve ölçülebilmektedir.

Güvenin Unsurları				
Güvenin Boyutları		Duygusal	Bilişsel	Niyetsel
	Bağlılığı Koruma			
	Dürüst Şekilde Tartışma			
	Avantaj Sağlamaktan Kaçınma			

Şekil 2.6: Bromiley ve Cummings'in İleri Sürdüğü Güven Modeli

Kaynak: Cummings ve Bromiley, 1996: 303.

2.4.6 Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın Güven Kuramı

Mishra'nın (1996) tanımladığı güven boyutlarına (yeterlilik, açıklık, ilgililik, itimat edilebilirlik) ek olarak, Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd (2000), "Özdeşleşme" (identification) boyutunu eklemiş ve beş boyutlu bir güven modeli geliştirmişlerdir. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000), örgütsel güven modelini geliştirdikleri çalışma kapsamında ayrıca, örgütsel güvenin, iş memnuniyeti ve algılanan örgütsel etkinlik ile ilişkisini de incelemiştir (Shockley-Zalabak et al., 2000: 35).

Shockley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) öne sürdüğü modeldeki bu beş boyut şöyle tanımlanmıştır:

Modelin ilk boyutu olan yeterlilik, çalışanların, örgütün yeterliliğine ve devamlılığına olan inançları ile çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin yeterliliğine ilişkin algılarını ifade etmektedir (Tüzün, 2006a: 112). Schokley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) öne sürdüğü beş boyutlu modeli destekledikleri çalışmalarda Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010) ise yeterlilik boyutu ile liderlik, strateji, kararlar, kalite, verimlilik, etkinlik ve kapasitesi sayesinde örgütün, çevresinin getirdiği zorlukların üstesinden gelebilmesini sağlayan yeteneklerin ifade edildiğini belirtmişlerdir. Onlara göre, örgütün yeterliliği, tüm organizasyonel seviyelerdeki çalışanların yeteneklerinden oluşmakta olup, örgütün hedeflerini başarma yeteneği ile ölçülmektedir.

İkinci boyut olan açıklık ve dürüstlük, yöneticilerin, iş performansı ve performans değerlendirmedeki bilgi paylaşımı ve sır saklamadaki tutumu gözlemlendiğinde pozitif olarak değerlendirilmektedir. Bu boyut, örgütün, sorunlar karşısında nasıl iletişim kurduğunu, anlaşmazlıklarda nasıl yapıcı bir tavır aldığını ve işle ilgili kararlarda nasıl veri girişi sağladığını yansıtmaktadır. Çalışanlar, işle ilgili sorunlarla nasıl başa çıktığı hakkında bilgilendirildikleri ve örgütsel kararların kendilerini bireysel olarak nasıl etkileyeceğini bildikleri zaman örgütü açık ve dürüst olarak değerlendirmektedir (Schokley-Zalabak et al., 2010: 32). Schokley-Zalabak ve arkadaşlarının (2000) modeline göre, açıklık ve dürüstlük boyutu ile, doğru bilginin paylaşılması ve uygun iletişimin sağlanmasına yönelik algı ifade edilmektedir (Tüzün, 2006a: 112).

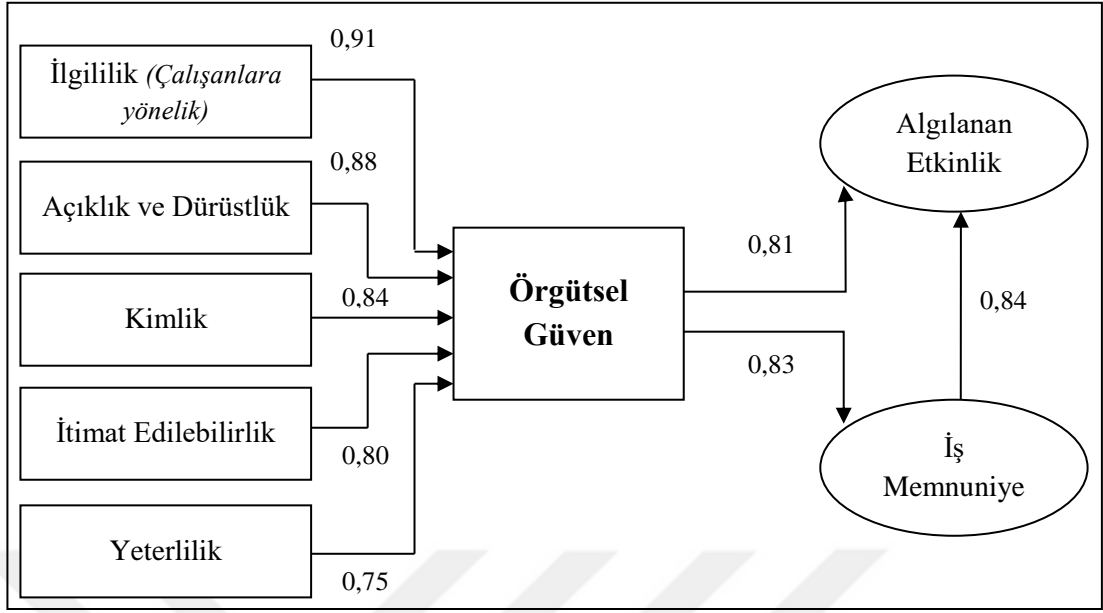
Örgütsel güveni oluşturan bir diğer unsur olan ilgililik boyutu ile çalışanların güvenlik ve hoşgörü hislerine yönelik algıları ifade edilmektedir (Tüzün, 2006a:112).

Çalışanlara yönelik ilgililik, doğrudan iletişim ve istihdam uygulamaları ile ilgilidir ve üst yönetim ile her seviyedeki yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaçları, fikirleri ve endişelerini düzenli olarak dinlemeleri, dinlemeye ve iletişim kurmaya istekli olmaları ile başlar. Güvenlik prosedürleri, sağlık planları ve hakları, aile ile ilgili konulardaki izin, tatil, performans değerlendirme, ücret skalaları, terfi uygulamaları vb. süreç ve uygulamalar örgütlerin çalışanların iyiliği ve sağlığını düşünüp düşünmediklerinin birer göstergesidir (Schokley-Zalabak et al., 2010: 34-35).

Modelde dördüncü boyut olarak tanımlanan itimat edilebilirlik boyutu ile hem çalışma arkadaşları ve grupları hem de örgütün sözüne güvenilir olması ve tutarlılıkları ifade edilmektedir (Tüzün, 2006a: 112). Üst yönetim için, itimat edilebilirlik demek, vaatlerin ve sözlerin tutulması ve vaatlerin veya kararların değişmeleri gerekiyorsa da, bu değişimin nedenlerinin açıklanmasıdır. Güvenin itimat edilebilirlik boyutu, özetle söylenen şeyin gerçekleştirilmesi, çalışanların düzenli olarak dinlenmesi ve sorularının cevapları olumlu veya olumsuz olsa da mutlaka cevaplandırılması, değişimin nedenlerinin açıklanmasıdır, belirsiz zamanlar için gerekli güveni inşa eden davranışlardaki tutarlılık ve istikrardır (Schokley-Zalabak et al., 2010: 37).

Beşinci boyut olan özdeşleşme ile, örgüt üyelerinin örgütsel hedefler, değerler, inançlar ve normlarla birleşip birleşmediğinin üzerinde durulmaktadır. Özdeşleşme, örgüt üyelerinin bireysel değerleri ile örgütün değerlerinin benzer olduğu ve örgütle, üyeleri arasında temel değerler açısından bir bağlantı var olduğu zaman söz konusu olur (Schokley-Zalabak et al., 2010: 40). Örgüt üyelerinin, örgütün değer, norm ve amaçları ile bütünleşmesi, hem etkinliği ve hem de güven düzeyini artıracaktır (Tüzün, 2006a: 112).

Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010), örgütsel güvenin boyutları, iş memnuniyeti ve algılanan etkinlik arasındaki ilişkiyi Şekil 1.7'deki gibi modellemişlerdir. Şekilde belirtilen sayılar, istatistiksel önemi ifade etmekte olup, sayı arttıkça, ilgili boyutun önemi de artmaktadır.



Şekil 2.7: Örgütsel Güven – İş Memnuniyeti ve Algılanan Etkinlik İlişkisi

Kaynak: Schokley-Zalabak et al., 2010: 28.



3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın ikinci bölümünde, “örgütsel bağlılık” kavramının tanımı, önemi, boyutları ve türleri ile örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık konusunda ileri sürülen yaklaşım ve teoriler ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilecektir.

3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı, Tanımı, Önemi, Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.1.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Globalleşen iş dünyası ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle istihdam uygulamaları ve işgücündeki değişimlerin ve örgütsel başarıda önemli bir faktör olan çalışanların, işyerindeki davranışlarını anlayıp, onları pozitif davranışlar sergilemeye yönlendirmek için, bu davranışları etkileyen unsurlar üzerinde yoğun çalışmalar ve araştırmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını açıklama ve anlamada ele alınan, en önemli faktörlerden biri de örgütsel bağlılık kavramıdır.

Bir insanı, bir nesneye, bir amaca veya bir role bağlayan güç anlamına gelen “bağlılık” kavramı önceleri, sosyal ve dini örgütlerde incelenmiş olup, daha sonraları, çalışanlar ile örgütleri arasındaki gerginleşen ilişkilerden dolayı, işçileri, sürekli ekonomik kalkınmanın önemli bir faktörü olarak gören sanayi alanında da uygulanmaya başlamıştır (Singh, Gupta ve Venugopal, 2008: 58). İş yerindeki bağlılık veya çalışan bağlılığı kavramı, hala yönetim, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırılan en zorlu ve ilgi çekici kavramlardan biridir (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010: 12; Ghosh ve Swamy, 2014: 4).

Örgütsel bağlılık kavramı, ilk olarak, Whyte (1956) tarafından kaleme alınan “Örgüt Adanı” (The Organization Man) isimli makale ile birlikte ortaya çıkmıştır (Dixit ve Bhati, 2012: 36). Örgütsel bağlılık kavramının gelişimine bakıldığında, 1960

yılından günümüze kadar devam eden örgütsel bağlılık alanındaki araştırmaları, aşağıda belirtilen şekilde dört farklı dönemde ele almak mümkündür (WeiBo et al., 2010: 12):

- Howard Becker'in (1960) öncüsü olduğu, çalışanların örgütteki devamlılığının ekonomik faktörlerden kaynaklandığını öne süren "Yan Bahis" (Side-Bet) dönemi,
- Bağlılık odağının maddi ve ekonomik faktörlerden, psikolojik unsurlara doğru yöneldiği, Porter (1974, 1979) ile Mowday ve Steers'in (1979) teorilerine dayanan, "Duygusal Faktörlere Bağlı" dönem,
- 1980'li yıllarda geliştirilen iki öncü çok boyutlu yaklaşımı (O'Reilly ve Chatman, 1986; Meyer ve Allen, 1984, 1990, 1997) içeren, "Çok Boyutlu" dönem,
- Zaman gibi farklı boyutları ele alan ve daha kompleks modelleri öne süren araştırmacıların (örn., Cohen, 2007; Somers, 2009) yer aldığı "Yeni Gelişme" dönemi.

Örgütsel bağlılık kavramını farklı bakış açılarıyla açıklamaya çalışan, yukarıda adı geçen araştırmacıların öne sürdükleri her bir teorinin, kavramın bugünkü durumuna gelmesinde önemli katkıları olmuştur (Ghosh ve Swamy, 2014: 5).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel psikoloji, örgütsel sosyoloji, işletme ve kamu yönetimi gibi birçok disiplindeki bilim adamlarının ilgisini çeken bir kavram olmuştur (Kaur ve Sandhu, 2010: 141). Örgütsel psikoloji literatüründe, örgütsel bağlılık kavramının yapısı üzerinde gerçekleştirilen çalışmaların en çok dikkat çeken yönü, bağlı çalışanlara sahip olmanın örgüt üzerindeki rolü ve sonuçları olmuştur (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990: 245). Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmaların gerekçelerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ahmad ve Rainayee, 2013: 65):

- İş tatmini ve performansta artış ve çalışanların işten ayrılma niyetinde azalış gibi örgütlerde arzu edilen sonuçların çeşitliliği,
- Çalışan bağlılığının, örgüt başarısı için kritik bir faktör olarak görülmesi,
- Daha yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanların diğerlerine göre daha iş odaklı olmaları ve örgüt adına daha istekli çaba sarfetmeleri.

Bu alanda gerçekleştirilen son çalışmalara (örn., Obeng ve Ugboro, 2003; Gaziel, 2004; Freund, 2005; Joiner ve Bakalis, 2006; Mankanjee, Hartzer ve Uys, 2006; Chen, Lin, Lu ve Taso, 2007) göre, örgütsel sonuçları ve başarıyı, örgütsel bağlılık kadar etkileyen başka bir insani faktör bulunmamaktadır (Alsiewi ve Agil, 2014: 38).

Örgütsel bağlılık kavramı da, örgütsel güven kavramı gibi, farklı yazarlar tarafından ciddi şekilde farklı boyutlarıyla (maliyet, duygusal, ahlaki açılardan) incelenmiş ve ele alınmış olup, henüz bu kavramın tanımı, kavramsallaştırılması ve ölçülmesine ilişkin olarak fikir birliği veya ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şunlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 20-21-43; George ve Sabapathy, 2011: 92; Krishna, 2008: 33; Dixit ve Bhati, 2012: 36; Shirbagi, 2007: 18; Ghosh ve Swamy, 2014: 5; Tufail, Yorid, Shahzad ve Irfan, 2005: 76; Manetje ve Martins, 2009: 93; Top, Tarcan, Tekingündüz ve Hikmet, 2013: 221; Ahmad ve Rainayee, 2013: 69):

- Becker'a (1960) göre bağlılık, bir bireyin, yan bahisler ile, çıkarlarını, tutarlı faaliyetlerle ilişkilendirdiği zaman ortaya çıkmaktadır.
- Grusky (1966) örgütsel bağlılık kavramını, bir üyenin, sistemle bir bütün olarak ilişkisinin doğası olarak açıklamaktadır.
- Kanter'e (1968) göre bağlılık, kişisel ilgiye bağlı olarak, bireylerin doğasını ve ihtiyaçlarını ifade edip, çıkarlarını karşılayan sosyal davranış kalıplarının ortaya çıktığı bir süreçtir. Bir başka tanıma göre ise, örgütsel bağlılık, sosyal aktörler olan çalışanların, enerjilerini ve sadakatlerin, sosyal sistemler olan örgütlere adamaya istekli olmalarıdır.
- Hall, Schneider ve Nygren'e (1970) göre bağlılık, örgütün hedeflerinin, bireylerin hedefleriyle, giderek daha entegre ve uyumlu olması sürecidir.
- Sheldon'a (1971) göre örgütsel bağlılık, bir bireyi örgüte bağlayan ve özdeşleşmesini saylayan tavır veya yönlendirmedir.
- Porters, Steers, Mowday ve Caldwell (1974) örgütsel güveni, bir bireyin belirli bir örgüte katılımı ve örgütle özdeşleşme gücü olarak tanımlamıştır.
- Weiner ve Gechman'a (1977) göre bağlılık davranışları, bağlılığa konu tarafa ilişkin beklenen ve normal olarak kabul edilen sosyal davranışlardır.
- Salancik'e (1977) göre bağlılık, bir bireyin eylemleri ve bu eylemler yoluyla faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan inançları ile bağımlı duruma gelme halidir.

- Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre örgütsel bağlılık, (a) örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanma ve kabul etme, (b) örgüt amaçları için yoğun gayret ve enerji sarf etme isteği, (c) örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duyulan güçlü bir arzu olarak tanımlanabilir.
- Meyer ve Allen'a (1991) göre örgütsel bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma, örgütten ayrılmaya ilişkin algılanan maliyet ve örgütte kalmaya zorunlu hissetme durumudur.
- Meyer ve Allen (1997) daha sonra ise, örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütle ilişkilerini tanımlayan ve örgütteki üyeliğin devamına ilişkin kararı içeren psikolojik durum olarak tanımlamışlardır.
- Reyes (2001) örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve ilkelerine yönelik destekleyici ve ilgi çekici çağrışım ve bireyin, kendi kişisel çıkarlarını gözetenek, bu hedef ve ilkeleri gerçekleştirme durumu olarak tanımlamıştır.
- Miller (2003) ise örgütsel bağlılığı, bir çalışanın, belirli bir örgüt ve bu örgütün hedefleriyle özdeşleşmesi ve örgütteki üyeliğini sürdürme dileği olarak tanımlamıştır.
- Guatam, Rolf ve Ulrich (2004) örgütsel bağlılığı, çalışanın, örgütle olan ilişkisini belirleyen psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır.
- Ahmad ve Rainayee'ye (2013) göre ise örgütsel bağlılık, çalışanın, örgütle özdeşleşmesi ve örgütteki rolünün onun kimliğinin bir parçası olması, çalışanın değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu nedeniyle çalışanın, sınırlarının ötesinde performans sergilemesi, yetkisi olan insanların etkisini kabul etmesi ve kendi çıkarı için beklenen davranışları benimsemesidir.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, örgütsel bağlılık kavramını, bireyin, duygusal ve psikolojik nedenlerle örgütü sahiplenme ihtiyacı kapsamında, örgüte ilişkin amaç, kural, değer ve uygulamaları benimseyerek, bu yönde motive şekilde çaba sarfetmesi, katkı sağlamayı ve örgütteki üyeliğinin devamlılığını arzulaması şeklinde tanımlamak mümkündür.

3.1.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Önemi

Çalışan bağlılığı alanında farklı açılardan (kariyer, meslek, yönetici, iş ahlakı, örgüt vb.) yaklaşılarak yapılan birçok çalışma ve ortaya konan model mevcut olup, iş

ortamındaki bağıllık alanındaki en çok önem verilen konu, örgütsel bağıllık kavramı olmuştur. Örgütsel bağıllık kavramı, küreselleşen ekonomi ve iş dünyası ile yetenekli çalışanlara ilişkin artan alternatiflerin etkisiyle istihdam uygulamalarında meydana gelen değişiklikler nedeniyle, son zamanlarda örgütsel bilim adamların daha çok dikkatini çekmektedir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 65).

Yıllardır, bilim adamlarının ilgi odağı olan örgütsel bağıllık kavramını, işyerindeki davranışların sonuçları açısından inceleyen oldukça fazla sayıda ampirik araştırma mevcut olup, örgütsel bağıllığın örgütsel davranışlara etkisi hala araştırma konusudur (Alsiewi ve Agil, 2014: 37). Ayrıca, hem yöneticiler, hem de davranış bilimcilerinin örgütsel bağıllık konusuna bu kadar önem vermesinin bir diğer nedeni de, devir hızının belirlenmesinde, iş tatmini ve örgütsel davranışa ilişkin diğer değişkenlere göre daha iyi sonuçlar alınmasıdır (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016; Ghosh ve Swamy, 2014: 5). Literatürde, örgütsel bağıllığın; motivasyon, sadakat, performans, olumlu sosyal davranışlar ile pozitif bir ilişkisi söz konusu iken, potansiyel olarak maliyetli davranışlar olan devamsızlık ve devir hızı ile negatif yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Caldwell et al., 1990: 245).

Örgütsel bağıllığın, özellikle çalışanların örgütte devamlılığının sağlanması ve motivasyonları açısından önemli bir faktör olarak görülmesi nedeniyle, bu kavram, hem bilim adamları ve araştırmacılar hem de iş hayatındaki uygulayıcılar ve örgütler için önemli bir çalışma alanı olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda, örgütsel bağıllığın çalışanlar ve örgütler açısından pozitif yönde etkili olduğu alanları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanlar açısından, kariyer hayatı, ödül-terfi-ücret iyileşmesi, iş akdi devamlılığı, iş tatmini ve iş-özel hayat dengesi,
- Örgütler açısından ise, örgüt performansı, yetenekli ve deneyimli işgücünün devamlılığı, çalışanların motivasyonu, personel devir hızı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışları.

Bu bölümde, örgütsel bağıllık kavramının çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

3.1.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramının Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olumlu etkileri birbiriyle ilişkili olup, zincirleme şekilde çalışanın kariyeri ve özel hayatı üzerinde pozitif yönde etkileri mevcuttur. Çalışanların yaptıkları iş, çalıştıkları örgüt veya birlikte çalıştıkları iş arkadaşları veya yöneticilere bağlılık duymaları, onların hem örgütte kalmayı istemeleri hem de örgütteki devamlılıklarını sağlamak için daha motive şekilde çaba göstererek, örgüte katkı sağlamak için kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını artırmalarını sağlayacaktır. Performansı artan çalışanlar, örgüt tarafından ödüllendirilirken, kendini geliştiren çalışanlar, terfi, ödül ve ek getirilerin yanı sıra örgütün kendilerine daha çok yatırım yapmasını ve kariyerlerinde daha iyi fırsatlarla karşılaşmalarını sağlayacaktır.

Bağlı çalışanlar, genellikle, meslekleri, iş arkadaşları, yöneticileri veya yaptıkları belirli bir iş ile ilgili güçlü ve pozitif duygulara sahiptirler (Colquitt, LePine ve Wesson, 2015: 66). Bu pozitif duygular, işyerinde yaptığı işten tatmin olan çalışanların, iş ve özel hayatı birbirinden ayırmalarını kolaylaştırıp, psikolojik olarak daha mutlu hissetmelerini sağlayacağından, bu çalışanlar özel hayatında ve iş dışındaki yaşamda da daha mutlu ve başarılı olacaklardır.

3.1.2.2 Örgütsel Bağlılık Kavramının Yöneticiler Açısından Önemi

Motivasyon, performans ve örgütsel davranışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu öne sürülen örgütsel bağlılık kavramının, yöneticiler açısından da önemi büyüktür. Yöneticilerin, bağlı çalışanlarının, performans ve verimliliklerini artırıp, onları örgütün hedef, değer ve uygulamalarını özümsemelerini sağlamak önemli görevleri arasında yer aldığından, bağlı çalışanlara sahip olmaları ve çalışanların bağlılığını sürdürebilmeleri de önem arz etmektedir. Ayrıca, yetenekli ve deneyimli çalışanların bağlılığının sağlanması veya kaybedilmesi durumunda, çalışanın işten ayrılmasının örgüte getireceği birçok maliyetin yanı sıra, yöneticilerin de ayrılan çalışanın yerini dolduracak çalışanlar istihdam etmesi, yetiştirmesi ve eğitmesi de yöneticinin fazladan enerjisini ve zamanını alarak, odaklanması gereken diğer alanlara yeterince zaman ve dikkat verememesine sebep olacaktır. Ayrıca, bir kere oluştuğunda devam ettirilmesi ve sürdürülmesi gereken çalışan bağlılığının, özellikle değişim ve kriz dönemlerinde korunması ve geliştirilmesinde yöneticilerin önemli bir görevi ve rolü bulunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışanlara, rollerinin ve sorumluluklarının açıklanması, onlarla beklentilerin paylaşılması, onlara etkin bir iletişim ve açıklıkla yaklaşılması ve çalışanların desteklenmesi yöneticilerden beklenen görevler arasında yer almaktadır.

3.1.2.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının İşletmeler Açısından Önemi

Örgütler, örgütsel hedeflerini gerçekleştirmek adına önemli bir faktör olan etkinlik ve ilerlemeyi sağlamak için örgüte bağlı, görevlerini aşırı hassasiyetle yerine getiren uzman, yetenekli, bağlı ve kaliteli insan gücüne ve personele ihtiyaç duymaktadırlar. Sosyal yapılar olan örgütlerde, daha az gelenekselleşen işgücü, değişen çalışan davranışları (örn., aynı örgütte veya işte hayatı boyunca veya uzun süre çalışmak istememe eğilimleri) ile verimlilik, etkinlik ve örgütsel başarıyı sağlamada insan kaynağının en önemli unsur olarak görülmesi nedeniyle çalışanların memnuniyetinin ve örgüte bağlılığının sağlanmasının önemi de her geçen gün artmaktadır.

Günümüzde, işini iyi yapan, yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli olmayıp, örgütün, bu çalışanların çabalarından yararlanabilmesi için bu çalışanların örgütte uzun süreli tutundurulabilmeleri de gerekmektedir. Çalışanları örgütte tutmanın giderek zorlaştığı günümüzde, işe uygun veya ideal olarak görülen adayların ve mevcut yetenekli ve deneyimli çalışanların kaybedilmemesi için örgütler yoğun çaba harcamaktadır (Alsiewi ve Agil, 2014: 37). Ayrıca, yapılan araştırmalar, işten ayrılan çalışanların yerine yeni ve yetenekli çalışanların işe alınması ve eğitilmesinin oldukça maliyetli olduğunu ve daha yüksek seviyelere çıktıkça (örn., mavi yakaya oranla beyaz yaka çalışanlar, orta düzey yöneticilere göre, üst düzey yöneticiler) bu maliyetin daha da artmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların işten ayrılmalarının getireceği maliyet; ayrılma durumundaki idari maliyetler, ayrılan çalışanın yerini doldurmak için işe alım giderleri, yeni alınan çalışanın eğitim ve oryantasyon giderleri gibi görünen ve ayrıca, moral, örgütsel bilgi ve verimlilik kaybı gibi görünmeyen, gizli maliyetleri de içermektedir (Colquitt et al., 2015: 64).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını araştıran birçok çalışma, örgütsel bağlılık sonucunda ortaya çıkan, yakınlık arama ve uzun hizmet süresi (Horn, Katerberg ve Hulin, 1979; Rusbult ve Farrell, 1983; Werbel ve Gould, 1984), pozitif etki ve sadakat ifadeleri (Kanter, 1972; O'Reilly ve Caldwell, 1980), motivasyon ve dahil olma (Mowday et al., 1982; Scholl, 1981), performans ve örgüt politikalarına uyum (Angle ve Perry,

1981; Galanter, 1980) gibi örgüt tarafından arzu edilen ve beklenen birçok tutum ve davranış ortaya koymuşlardır (O'Reilly ve Chatman,1986:492).

Örgütlerine daha az bağlı çalışanlara göre, daha yüksek bağlılık seviyesine sahip çalışanların, farklı işleri daha yüksek performansla yerine getirdiklerine dair kanıtlar öne süren çalışmalar (örn., Mowday, Porter ve Dubin, 1974; Allen ve Meyer, 1987) mevcuttur (Mishra, 2005: 91). Örneğin, Ostroff (1992), örgüte bağlı çalışanların, daha yüksek mesleki performans gösterdiklerini ve daha düşük işten ayrılma ve devamsızlık oranına sahip olduklarını belirtmiştir (Yeh, 2009: 76). Örgütte kalmayı isteyen bağlı çalışanlar, örgütsel hedef ve amaçlara da daha bağlı ve sadıktırlar (Tufail ve Farooq, 2012: 47). Örgütlerine daha bağlı olan çalışanlar, aynı zamanda daha aktif rol oynayıp, örgütten ayrılmaya ve yeni iş olanakları aramaya daha az yatkın olmaktadır (Vasokolaei ve Raadabadi,2015: 144). Bu nedenle, bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, güvenli ve istikrarlı bir işgücü oluşturmaları dolayısıyla, aynı zamanda örgüte, rekabet gücü sağlamaktadırlar (Dixit ve Bhati, 2012: 41). Ayrıca, Senge'ye (1993) göre, çalışan bağlılığı, öğrenen bir organizasyon olmanın da temel gereksinimlerinden biridir (Krishna ve Marquardt, 2007: 1).

Bağlılık, örgütlerin ayakta kalması, gelişmesi ve etkinlikleri için önemli ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Örgütsel etkinliği geliştiren çalışan davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve ayrıca, örgütsel bağlılık ile çalışanların ve örgütün öngörülemeyen olaylara uyum sağlama yetenekleri arasında pozitif korelasyon bulunduğunu gösteren birçok çalışma ve araştırma mevcuttur. Schein (1970) ve Steers'a (1975) göre bağlılık; bir örgütün etkinliğinin kullanışlı bir göstergesi olarak düşünülebilir (Dixit ve Bhati, 2012: 40).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın, örgütler açısından potansiyel yararları arasında; örgütlerin devamlılığını sağlama ve istikrar, değişimlere hızlı adaptasyon ve rekabet avantajı, çalışanları örgütte tutma ve çalışan memnuniyeti, daha yüksek performans ve verimlilik, daha üstün iş kalitesi ve örgüt adına çalışanların kişisel özverileri, motivasyonları ve fedakarlıklarını saymak mümkündür.

3.1.3 Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel bağlılığın boyutlarını açıklayan literatüre bakıldığında, aynı kavram veya durumu açıklamak için farklı yazarlar tarafından farklı kavram ve terimlerin ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, örgütle

özdeşleşmeyi ifade etmek için, Penley ve Gould (1988), ahlaki bağlılık terimini kullanırken, Angle ve Perry (1981), aynı şeyi ifade etmek için, değer bağlılığı terimini kullanmıştır (Krishna, 2008: 35). Örgütsel bağlılığın boyutlarını öne süren araştırmacılardan bazıları ve öne sürdükleri kavramlar Çizelge 2.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1: Örgütsel Bağlılık Kavramının Literatürde İleri Sürülen Boyutları

Yazar	Yıl	Öne Sürdükleri Bağlılık Kavramı
Kelman	1958	Uyum (compliance or exchange), Değer (identification or affiliation), İçselleştirme (internalization or value congruence)
Etzioni	1961	Ahlaki bağlılık (moral involvement), Hesaplayıcı bağlılık (calculative involvement), Yabancılaştırıcı bağlılık (alienative alignment)
Kanter	1968	Devam (continuance) bağlılığı, Uyum (cohesion) bağlılığı, Kontrol (control) bağlılığı
Porter	1974	Değer (value) bağlılığı, Çaba (effort) bağlılığı, Tutundurma (retention) bağlılığı
Staw ve Salancik	1977	Örgütsel davranış yaklaşımı (tutumsal bağlılık), Sosyal, psikolojik yaklaşım (davranışsal bağlılık)
Steven	1978	Normatif (normative), Değişim-Takas (exchange)
Angle ve Perry	1981	Değer bağlılığı (value commitment), Kalma bağlılığı (commitment to stay)
O’Reilley ve Chatman	1986	Uyum (compliance), Değer (identification), İçselleştirme (internalization)
Penley ve Gould	1988	Ahlaki (moral) bağlılık, Hesaplayıcı (calculative) bağlılık, Yabancılaştırıcı (alienative) bağlılık
Allen ve Meyer	1990	Duygusal (affective) bağlılık, Devam (continuance) bağlılığı, Normatif (normative) bağlılık
Mathieu ve Zajac	1990	Değer ve içselleştirme ile tanımlanan Aktif Bağlılık, Örgütte kalma niyeti ile tanımlanan Pasif Bağlılık
Mayer ve Schoorman	1992	Değer (value) bağlılığı, Devam (continuance) bağlılığı
Jaros	1993	Duygusal (affective) bağlılık, Devam (continuance) bağlılığı, Ahlaki (moral) bağlılık

Kaynak: Dixit ve Bhati, 2012: 37-38; Mishra, 2005: 89; Singh et al., 2008: 62; Mowday et al., 1982: 22.

Kelman (1958), örgüte olan bağlılığın, birbirinden farklı üç bağlılık boyutu ile öngörülebildiğini öne sürmüştür. Bu boyutlar; belirli ödülleri garantileyen araçsal bağlılığı ifade eden “uyum” (compliance), örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine

dayanan “değer” (identification) ile bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu ifade eden “içselleştirme” (internalization) boyutudur (Caldwell et al., 1990: 247).

Penley ve Gould (1988) ise, bağlılığın, örgütsel hedefleri içselleştirmeyi ifade eden “ahlaki” (moral), çalışanın elde ettiği kazanç ve teşviklerin sonucu olan “hesaplayıcı” (calculative) ve alternatiflerin eksikliğinden ve çevresel baskılardan kaynaklanan “yabancılaştırıcı” (alienative) formlarını içeren üç boyutlu bağlılık modelini ortaya koymuştur (Krishna, 2008: 34; Ahmad ve Rainayee, 2013: 66).

Çok boyutlu dönemin en önemli savunucuları ise, Meyer ve Allen (1984) ile O’Reilley ve Chatman (1986) olmuştur. Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin fikir birliğine varılamamış olmakla birlikte, en geniş çapta incelenen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından geliştirilen modeldir (Krishna, 2008: 34). Örgütsel bağlılığın boyutlarını; O’Reilley ve Chatman (1986), Kelman (1958) tarafından daha önce öne sürülen boyutlar olan, uyum, değer ve içselleştirme olarak açıklamıştır. İlgili yazarlara göre, uyum; ücret veya terfi gibi faydalardan dolayı, yetkili olan kişilerin etkisini ve kurallarını kabul etme anlamına gelmektedir. Değer ise, örgüte bağlı kalma arzusunun bir sonucu olarak, örgütle olan ilişkiyi devam ettirmek için çalışanın örgüte yaklaşması ile ortaya çıkmaktadır. Üçüncü boyut olan içselleştirme ise, çalışan ile örgüt arasında değer uyumunun bulunması durumunda gerçekleşmektedir. O’Reilley ve Chatman (1986) tarafından öne sürülen bu sınıflandırmada, değer boyutu ile içselleştirme boyutunun, ölçümlerinin birbirleriyle yüksek korelasyonlu olması ve diğer değişkenlerle benzer sonuçlar vermeleri, bu boyutların birbirlerinden ayırt edilmelerini zorlaştırdığından, bu sınıflandırma daha sonraları etkisini kaybetmiştir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 66).

Örgütsel bağlılığın boyutları olarak, bu bölümde, Kelman (1958) ile O’Reilley ve Chatman (1986) tarafından öne sürülen uyum, değer ve içselleştirme boyutları üzerinde durulacaktır.

3.1.3.1 Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu

Örgütsel bağlılığı bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre, örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan uyum boyutunda, bağlılık; ortak paylaşılan değerler ve inançlar için değil, belirli ödüller elde etmek için meydana gelmektedir (O’Reilly ve Chatman, 1986: 493). Bu

kapsamda, çalışanlar, ücret ve terfi gibi belirli ödüllere ulaşmak için gereken ve beklenen tutum ve davranışları kabul etmekte ve sergilemektedir.

Uyum boyutu, çalışanların, değer uyumu yerine, ücret, tazminat ve diğer parasal ödüller için yetkili kişilerin etkisini ve belirli davranışları sergilemeyi kabul ettiği evredir. Bir süre sonra, çalışanın belirli bir örgütte olgunlaşıp, deneyim kazanması ile birlikte, bu davranış, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yükselme ve tanınma gibi maddi olmayan ödüller için devam etmektedir. Çalışanın çıkarıcı davranışları, örgütte kalma ihtiyacı veya örgütte kalmanın ya da örgütten ayrılmanın getireceği fayda ve zararları hesaplamasına dayanan bu boyut, O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından "uyum", Allen ve Meyer (1990) tarafından ise "devam" bağlılığı olarak tanımlanmıştır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).

Sonuç olarak, ödüllere dayanan bir bağlılığı ifade eden uyum boyutunu, maddi ve/veya manevi ödüller, menfaatler ve avantajlar elde etmek için, örgütün belirlediği tutum ve davranışları benimseyerek ve sergileyerek, örgütte kalmaya devam etme olarak tanımlamak mümkündür.

3.1.3.2 Örgütsel Bağlılığın Değer Boyutu

Kelman'ın (1958) ifadesiyle, örgütsel bağlılığın değer boyutu, bir bireyin, örgütü ile memnun edici veya doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, bu bağlılık boyutunda, birey, örgütün bir parçası olduğu için gurur duyup, örgütün değerlerine ve başarılarına saygı duyacaktır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Değer boyutu, çalışanın örgütteki rolünün kendi öz kimliğinin ve örgütle özdeşleşmesinin bir parçası olması ile ilgilidir. Çalışan görev ve sadakat hissiyle örgütte kalmayı istemekte ve ihtiyaç duymaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986) tarafından "değer" bağlılığı olarak tanımlanan bu bağlılık boyutu, Allen ve Meyer (1990) tarafından "normatif" bağlılık olarak isimlendirilmiştir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).

Özdeşleşme olarak da bilinen, örgütsel bağlılığın değer boyutunu, çalışanın değer ve inançlarını örgütünkisi ile özdeşleştirmesi sonucu, sadakat duygusu ile, örgütün bir parçası olarak kalmaya devam etme isteği olarak ifade etmek mümkündür.

3.1.3.3 Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanmakta olup, örgütün ve bireyin değerlerinin aynı veya örgüt içindeki tutum ve davranışlarının bireyin değerleri ile uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

İçselleştirme boyutunda, çalışan, örgüt ile arasındaki değer uyumunun sonucu olarak sözleşme ilişkisini aşarak, örgüte yönelik tutku ve örgütte kalma isteği geliştirmektedir. Bu evredeki, davranış eğilimi, örgüte duyulan sevgi ile yakından ilgilidir. O'Reilly ve Chatman (1986) bu evrenin, örgütsel değerler ve amaçları içselleştirme ile ilgili olduğunu belirtirken, Allen ve Meyer (1990) bu bağlılık türünü örgüte duyulan duygusal bağlılık olarak kavramsallaştırmıştır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 68).

Kısaca, örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutunu, çalışanın, kendi değer sisteminin, örgütün değerleri ile uyumlu olduğunu algılaması sonucunda, örgütte kalmaya devam etme isteği olarak ifade etmek mümkündür.

3.1.4 Örgütsel Bağlılık Türleri

Cohen ve Lowenberg'e (1990) göre, literatürde, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde, hesaplayıcı (calculative) yaklaşım ve ahlaki veya tutumsal (moral or attitudinal) yaklaşım olmak üzere iki farklı görüşün baskın olduğu görülmektedir (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016). Mowday ve arkadaşları (1982) ise, örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yaklaşımları tutumsal ve davranışsal olarak iki kategoride sınıflandırmıştır (Mishra, 2005: 89). Örgütsel bağlılık alanında ileri gelen başlıca yaklaşım ise, Meyer ve Allen (1984; 1991; 1997) tarafından öne sürülen üç boyutlu yaklaşım olmuştur. İlgili yazarlara göre, bağlılık; duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç farklı ölçekte sınıflandırılmaktadır. Bu kavramların kökleri ise örgütsel bağlılık alanında yapılan önceki çalışmalara (örn., Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974) dayanmaktadır (Ghosh ve Swamy, 2014: 4). Bu çalışmalara dayanarak, örgütsel bağlılığı ilk olarak, iki boyutlu şekilde (ilk boyut duygusal ve ikinci boyut devam) tanımlayan Meyer ve Allen (1984), 1990 yılındaki çalışmaları kapsamında üçüncü boyut olarak normatif bağlılığı tanımlamışlardır (Kaur ve Sandhu, 2010: 142).

Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve bugün hala popülerliğini ve geçerliliğini koruyan model, üç farklı bağlılık türünü içermektedir. Bunlar; bireyin örgüte olan duygusal ilgi ve bağlılığını ifade eden ve bireyin örgütte ne kadar kalmak istediğine dayanan duygusal bağlılık, emeklilik, lokasyon değişimi, kendine yatırım gibi örgütsel üyeliğe bağlı olarak değişen, çıkar ve faydalar ile örgütten ayrılmanın yol açacağı kayıpların bilincinde olmaya dayanan devam bağlılığı ile sosyal normlara uyum motivasyonu ile örgütte kalma zorunluluğu duygusuna dayanan normatif bağlılıktır (Dixit ve Bhati, 2012: 35; Mohamed, Abdul Kader ve Anisa, 2012: 2; Top et al., 2013: 221). Örgütsel bağlılığın türleri olarak kabul edilen duygusal, devam ve normatif bağlılığı Çizelge 2.2’de özet olarak açıklanmıştır.

Çizelge 3.2: Örgütsel Bağlılığın Türleri (Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık)

Örgütsel Bağlılık Türleri	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Tanımı	Duygusal nedenlerle örgütün üyesi olarak kalma isteği	Örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığı ve bilinci ile örgütün üyesi olarak kalma isteği	Zorunluluk hissi nedeniyle örgütün üyesi olarak kalma isteği
Bireyin Örgütte Kalmasının Nedenleri	Duygusal nedenler (arkadaşlara ilişkin duygular, örgütün ortamı veya kültürü, görevi yerine getirmenin verdiği keyif vb.)	Maliyete dayanan nedenler (maaş, ek ücret ve haklar, terfi, aileyi geçindirme endişesi vb.)	Zorunlu nedenler (yöneticiye, iş arkadaşına veya şirkete borçlu olma duygusu vb.)
	Birey <i>istediği</i> için	Bireyin <i>ihtiyacı</i> olduğu için	Bireyin kalması <i>gerektiği</i> için

Kaynak: Colquitt et al., 2015: 65.

Örgütsel bağlılık kavramı, sadece örgütün kendisine olan bağlılığı değil, örgütü yöneten üst yönetime, çalışılan bölüm veya departmana, doğrudan bağlı olunan yöneticiye, belirli bir takıma veya yakın olarak çalışılan iş arkadaşlarına da duyulan bağlılığı içermektedir. Çalışanların örgüte bağlılıkları farklı formlarda oluşabilmekte, öncelleri ve sonuçları bağlılık türüne göre farklılık gösterebilmektedir (Mohamed et al., 2012: 2). Çalışanın duyduğu bağlılık türü, bireyin karakteri, içinde bulunduğu durum vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak kariyer hayatı boyunca değişiklik

gösterebilmektedir. Örneğin, bazı çalışanlar doğuştan daha akılcı ve tedbirli olup, örgütten ayrılma veya kalma kararını değerlendirirken devamlılık bağlılığına odaklanırken, diğer çalışanlar doğası gereği daha duygusal ve sezgisel olup, örgütten ayrılma veya örgütte kalma tercihini yaparken fayda ve maliyetleri değerlendirirken duygularını ön plana alabilirler (Colquitt et al.,2015:67). Meyer ve Allen'a (1990) göre çalışanlar, bu üç psikolojik durumun her birini (duygusal, devam, normatif) değişen düzeylerde tecrübe edebilirler. Örneğin, örgütte kalma istekleri olmamasına rağmen zorunluluk veya gereksinimler nedeniyle örgütte kalmaya karar verebilirler veya tam tersi, hiçbir zorunluluk veya ihtiyaç olmaksızın, sadece istedikleri için kalma kararı alabilirler (Kaur ve Sandhu, 2010: 142). Örgütte kalmayı istemenin nedenleri, hem duygusal hem maliyet bazlı hem de zorunluluk hissetme ile ilgili olabilir. Bu durumda, örgütsel bağlılığın tüm türlerine odaklanılması söz konusu olabilir. Bu bağlamda, ilerleyen bölümde, Meyer ve Allen (1997) tarafından önerilen üç boyutlu yaklaşımdaki, bağlılık türlerinin tanımları ve olası etkileri üzerinde durulacaktır.

3.1.4.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal örgütsel bağlılık kavramı, son zamanlarda bilimsel topluluğun üyelerinin ilgisini çekmekte olan önemli kavramlardan biridir. Örgütsel bağlılığa ilişkin en popüler yaklaşım olan duygusal bağlılık, bir örgüte güçlü duygularla ait olma isteği ve/veya örgütle özdeşleşme olarak tanımlanabilir. En genel hali ile duygusal bağlılık, bireyin kendi iradesi ile duygusal nedenlerle örgütte kalma istekliliğidir (Demirel ve Göç, 2013: 955). Kanter (1968), duygusal bağlılığı, bireyin, bir gruba olan duyguları ve etkileşiminden kaynaklanan bağlılık olarak tanımlarken, Porter, Streers, Mowday ve Boulian (1974) ise, örgütsel hedef ve değerlere inanç ve onları kabul etme, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için çaba harcamaya ve odaklanmaya istekli olma, örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan arzu olarak tanımlamıştır (Tufail et al., 2005: 76). Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığı; çalışanın örgüte duygusal ilgisi, örgütle özdeşleşmesi, örgüte ve onun hedeflerine katılımı olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen'a (1991) göre, duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya ihtiyaç veya zorunluluk duyduklarından değil, istedikleri için devam ederler (Ahmad ve Rainayee, 2013: 66). Örgütsel bağlılığın duygusal odaklı bu bakış açısı (örn., Buchanan, 1974, 1975; Etzioni, 1961; Hrebiniak, 1974; Kelman, 1961; Levinson, 1965; Meyer ve Allen, 1984;

Mowday, Steers ve Porter, 1979; O'Reilly ve Chatman, 1986), bireyin örgütle paylaştığı değerleri ve örgütle beraber olma isteğini vurgulamaktadır (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 51). Duygusal bağlılığın gelişimi, örgütün değerini tanımayı ve onun prensip ve standartlarını içselleştirmeyi içermektedir. Örneğin, Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, örgüte duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütün hedef ve değerlerine inanmakta, örgüt için sıkı çalışmakta ve örgütte kalmayı istemektedir (Dixit ve Bhati, 2012: 38). Colquitt ve arkadaşlarına (2015) göre de, benzer bir şekilde, örgüte karşı duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütün hedef ve değerlerini kabul etmeye ve örgüt adına daha fazla çaba sarfetmeye daha yatkındırlar.

Güçlü duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, duygusal nedenlerle örgütün üyesi olmayı istemekte ve gönüllü olarak örgütün değerlerini ve hedeflerini temsil etmektedir. Duygusal örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin, işlerini bırakmaya daha az yatkın olduklarını, daha düşük bir devamsızlık oranına sahip olduklarını, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye daha istekli ve motive olduklarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsediklerini, örgütün değerlerini koruduklarını ve daha iyi performans sergilediklerini gösteren çalışmalar mevcuttur (Brunelle, 2012: 57). Örneğin, Meyer ve Allen'a (1997) göre, duygusal bağlılığın, devamsızlık ve devir hızı gibi negatif çıktılar üzerinde büyük bir etkisi mevcut olup, çalışanları elde tutma, devamlılık, vatandaşlık davranışları, performans, iyileştirilmiş işletme maliyetleri ve satış göstergeleri gibi olumlu örgütsel çıktılar ile yakından ilişkilidir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 66). Duygusal bağlılığın, performans parametreleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren çok sayıda çalışma mevcuttur (Krishna ve Marquardt, 2007: 2). Yine Meyer ve Allen'a (1997) göre, diğer bağlılık türlerine oranla örgütler için en yararlı olan bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Ayrıca, hedefler zorlama ile değil, gönüllülük esası, istek ve motivasyon ile gerçekleştirildiğinden, duygusal bağlılık diğer bağlılık türlerine (devam ve normatif) göre daha üretkendir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 66). Bu bulgular da, duygusal bağlılık kavramına neden bu kadar önem veriliyor olduğunu, bağlılıkla ilgili çalışmalarda neden ölçek olarak esas alındığını ve örgütler tarafından neden en fazla arzu edilen bağlılık türü olduğunu açıklamaktadır.

Duygusal bağlılık, kişisel özelliklerden, işin niteliğinden, işle ilgili deneyimlerden etkilenmekte ve iş performansını, devamsızlığı ve devir hızını etkilemektedir

(Eisenberger et al., 1990: 51). Allen ve Meyer'e (1990) göre ise duygusal bağlılık, psikolojik olarak çalışanların yeterlilik duygularını artıran ve iyi hissettiren işle ilgili pozitif deneyimlerle ilişkilidir (Dixit ve Bhati, 2012: 38; Demirel ve Göç, 2013: 955). Ayrıca, genel iş memnuniyeti ve tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Alsiewi ve Agil, 2014: 38).

Sonuç olarak, örgütlerin, empati ve duygusal zekayı kullanarak ve çalışanlarda örgütsel destek algısını oluşturarak, aldığı kararlarda çalışanlarının çıkarlarını da düşündüğünü hissettirerek ve onları da karar süreçlerine dahil ederek, yetki verip, geri bildirim yaparak, çalışanlarında örgüte yönelik duygusal bağlılığı oluşturmaları ve devamlılığını sağlamaları önem arz etmektedir.

3.1.4.2 Devam Bağlılığı

Bir diğer bağlılık türü olarak kabul edilen devam bağlılığı, Becker'a (1960) göre, bireyin işten veya örgütten ayrılması durumunda oluşacak maliyeti ödeme zorunluluğundan kaynaklanan bir bağlılık türüdür ve temel olarak iki ana faktöre dayanmaktadır. Bunlar; çalışanın örgütte kaldığı sürede yaptığı bireysel yatırımlar (emeklilik planı, statü vb.), harcadığı enerji, zaman ve çaba ile çalışan tarafından algılanan alternatiflerin ve iş imkanlarının kısıtlılığıdır. Bu iki faktör, Allen ve Meyer(1990) tarafından da daha sonraki çalışmaları kapsamında devam bağlılığının gelişimini etkileyen faktörler olarak tanımlanmıştır (Dixit ve Bhati, 2012: 39). Benzer bir yaklaşımla, Kanter'in (1968), bilişsel-devamlılık bağlılığı olarak kavramsallaştırdığı bu bağlılık türü, örgütte kalmanın sağlayacağı getiriler ve örgütten ayrılma durumunda oluşacak maliyet (mevcut veya olası ücretten, statüden ve terfi olanaklarından mahrum kalma) ile yakından ilişkilidir (Demirel ve Göç, 2013: 955; Tufail et al., 2005: 77; Dixit ve Bhati, 2012: 39). Meyer ve Allen (1991) da benzer bir şekilde devam bağlılığını; bir çalışanın örgütü terk etmesi durumunda ücret, kıdem, terfi vb. faydaları kaybetmeyi içeren, çalışan tarafından algılanan maliyetler olarak tanımlamıştır (Ahmad ve Rainayee, 2013: 67). Bir başka ifadeyle, çalışanın mevcut işvereniyle kalmaya devam etmek istemesi, alternatif iş imkanlarına oranla mevcut işinin sağladığı ekonomik menfaatlere ve avantajlara dayanmaktadır (Eisenberger et al., 1990: 51). Bu kapsamda, devam bağlılığı, kalma ile ilgili bir fayda veya ayrılma ile ilgili yatırımların kaybedilmesi ve/veya alternatiflerin

olmaması veya azlığı gibi bir maliyet veya maddi kayıplar söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Becker (1960) ile Allen ve Meyer (1990) tarafından da belirtildiği üzere, devam bağlılığını artıran faktörlerden biri, çalışanların görevlerini yerine getirirken ya da rollerinin gerektirdiklerini öğrenme aşamalarında, zaman, çaba, enerji vb. açısından yaptıkları yatırımlardır. Devam bağlılığını artıran diğer bir faktör de ekonomik koşullara, işsizlik oranına, beceri ve yeteneklerinin pazarlanabilirliğine dayalı olan iş imkanların azlığı veya kısıtlılığıdır (Colquitt et al., 2015: 69). Bu nedenle, devam bağlılığının genellikle ekonomik faktörlere ve ihtiyaçlara dayalı olarak meydana geldiği kabul edilmektedir. Bir başka görüşe göre, devam bağlılığında, örgütte kalma ile ilgili nedenler, diğer bağlılık türlerine (duygusal ve normatif) göre daha çok kişisel ve aile ile ilgili konulara odaklanmaktadır (Colquitt et al., 2015: 70).

Devam bağlılığının öncelleri ve sonuçları açısından bakıldığında, Meyer ve Allen'a (1984) göre devam bağlılığı, zaman ve eğitim gibi değişkenlere bağlı olarak gelişim göstermektedir (Aslan, 2008: 164). Bağlılığa ilişkin çalışmalarda, devam bağlılığı ile vatandaşlık davranışları veya iş performansına ilişkin diğer parametreler arasında istatistiksel bir ilişki olmadığı ileri sürülmüş olup, bu nedenle, devam bağlılığının, pasif bir bağlılık türü olduğu kabul edilmektedir (Colquitt et al., 2015: 70).

3.1.4.3 Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen (1984), bağlılığı önce iki boyutlu olarak öne sürmelerinin ardından 1990 yılında üçüncü boyut olarak normatif bağlılık terimini kullanmış ve önermişlerdir. Weiner (1982), nominatif bağlılığı; örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına ahlaki ve doğru davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş baskı olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1991) ise normatif bağlılığı; zorunluluk hissi olarak tanımlamışlardır. Bu bağlılık türünde, çalışan, örgütte kalmayı bir zorunluluk veya sorumluluklarından biri olarak görmektedir (Tufail et al., 2005: 77). Normatif bağlılık, bir yöneticiye, bir çalışma arkadaşına veya örgütün kendisine borçlu olma veya minnet duyma hissiyatını içeren yükümlülük ve zorunluluk hissi nedeniyle örgüt üyeliğine devam etme isteğinden kaynaklanmaktadır (Ghosh ve Swamy, 2014: 6). Diğer bir ifadeyle, nominatif bağlılık, karşılıklılık ilkesine dayanan, çalışanın işten aldığı tatmin veya örgütte elde ettiği statü gelişimine bakmaksızın ahlaki zorunluluk algısı geliştirmesidir (Dixit ve Bhati, 2012: 39). Bu ahlaki zorunluluk

duygusu, bireyin örgütüne sadakat derecesi, örgüte katkıda bulunmak için yaptığı kişisel fedakarlıklar ve örgütünü eleştirmeme durumu ile ölçümlenmektedir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 67).

Bu ahlaki yaklaşıma göre, örgüte duyulan normatif bağlılığı, evlilik, aile ve dine duyulan bağlılığa benzetmek mümkündür (Tufail et al., 2005: 77). Ailenin, kültürel ve sosyal çevrenin, kişisel deneyimlerin ve örgütle özdeşleşmenin etkisiyle, çalışanda örgütte kalmanın ve örgüte sadık olmanın doğru ve etik olduğuna dair bir inanç oluşmaktadır. Çalışanların örgütte kalma süresinin bu bağlılık ve sadakat beklentisini artırdığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Demirel ve Göç, 2013: 955).

Sonuç olarak, özetle, karşılıklılık ilkesi doğrultusunda, çalışanların, çalışma arkadaşları, yöneticileri veya örgütlerine borçlu olduklarını hissetmeleri, aile ve çevrenin etkisiyle örgütte kalmanın doğru ve etik olduğu inancı, sadakat, sorumluluk veya zorunluluk duygusu ve baskısı gibi nedenlerle çalışanlar, örgütte kalmaya devam edebilmekte olup, bu şekilde oluşan bağlılığa normatif bağlılık denilmektedir.

3.1.5 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen sayısız araştırma mevcuttur. Örneğin, Steers (1997), örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenleri; kişisel özellikler (yaş, cinsiyet, kişilik ve eğitim durumu vb.), işin özellikleri (işin zorluğu, kapsamı ve çeşitliği vb.) ve iş deneyimleri (liderlik, iletişim, örgütsel destek, örgütsel adalet, insan kaynakları uygulamaları vb.) olmak üzere üç kategoride sınıflandırarak, incelemiştir. Mowday, Porter ve Steers (1982) ise, bu kategorilere ek olarak, rol-durumunu (rol belirsizliği, rol çatışması, rol fazlalığı vb.) da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır (Krishna, 2008: 36; Mowday et al., 1982: 29). Caldwell ve arkadaşları (1990), örgütsel bağlılığın öncellerini araştıran çalışmalarının sonucunda, örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan değişkenleri, kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri, örgüt yapısı ve büyüklüğü ile rolle ilişkili faktörler olarak sıralamıştır (Caldwell et al., 1990: 246).

Scholl (1981), bağlılığın, bir motivasyon unsuru ve beklenti teorilerinden farklı olduğunu ileri sürdüğü çalışması kapsamında, yaptığı literatür araştırmaları sonucunda, bireyin bağlılığını artıran mekanizmaları; yatırımlar, karşılıklılık, alternatiflerin azlığı ve özdeşleşme olarak dört farklı bağlılık mekanizması şeklinde

tanımlamıştır (Scholl, 1981: 593). Allen ve Meyer (1990) ise, farklı bağlılık türlerini etkileyen faktörleri araştırdıkları çalışmaları kapsamında, işin zorluğu, rolün belirginliği, hedefin belirginliği, hedefin zorluğu, yönetimin açıklığı, çalışma arkadaşlarının uyumu, örgütün güvenilirliği, eşitlik, çalışanın kendisini önemli hissetmesi, geri bildirim, kararlara katılım, beceriler, eğitim, yer değiştirme, kendine yatırım, emeklilik, alternatifler ve normlar gibi birçok faktör ile bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Liu, Fellows ve Chiu, 2006: 66).

Bu bölümde, örgütsel bağlılığı etkilediği öngörülen yukarıda belirtilen faktörler, kişisel ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılarak incelenecektir.

3.1.5.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özelliklere ilişkin gerçekleştirilen sayısız çalışma kapsamında, bağlılık üzerindeki etkisi araştırılan faktörler arasında; yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, hizmet süresi, ırk ve çeşitli kişilik faktörlerini saymak mümkündür. Ancak, yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikler, bağlılıkla ilişkili olmasına rağmen, bu ilişkinin devamlılık gösterecek kadar güçlü bir ilişki olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Tufail et al., 2005: 78). Mathieu ve Zajac (1990), bunu destekler nitelikte, eğitim seviyesinin örgütsel bağlılık ile düşük bir negatif korelasyona sahip iken, yaşın, orta seviyede pozitif bir korelasyona sahip olduğunu, kadınların ise genel olarak erkeklere oranla daha yüksek bir bağlılık seviyesine sahip olduğunu vurgulamıştır (Singh et al., 2008: 62).

Yaş

Örgütsel bağlılık ile yaşın pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koyan birçok çalışma (örn., Morris ve Sherman, 1981; Meyer ve Allen, 1984; Glisson ve Durick, 1988; Mathieu ve Zajac, 1990; Sharma ve Singh, 1991; Kushman, 1992; Allen ve Meyer, 1993; Sommer et al., 1996; Suliman ve Iles, 2000; Meyer et al., 2002; Newstrom, 2007; Salami, 2008) mevcuttur (Kaur ve Sandhu, 2010: 143). Becker (1960) tarafından öne sürülen teori kapsamında, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenen yaş, bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmüş olmasına rağmen, daha sonra gerçekleştirilen bazı meta-analiz çalışmaları (örn., Cohen ve Lowenberg, 1990; Mathieu ve Zajac; 1990; Meyer et al., 2002) örgütsel

bağlılık ile yaş arasında zayıf bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Kaur ve Sandhu, 2010: 141).

Genel görüşe göre, yaş arttıkça, örgütsel bağlılık da artmakta; yani, genç çalışanlar, yaşlılara göre işlerine daha az bağlı olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeninin, yaşın artması ile birlikte, örgüte yapılan yatırımların da artması olduğu düşünülmektedir. Moris ve Scherman (1981) da benzer bulgularla, daha yaşlı çalışanların, daha yüksek yetkinlik hissi ile daha yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip olduğunu ortaya koymuştur (Peace, 1998: 7).

Genel görüşün aksine, Meyer ve Allen (1984), daha genç yaştaki çalışanların, az olan iş deneyimleri nedeniyle çok fazla iş fırsatlarının olmadığı bilincinde olarak, örgütlerine daha bağlı olduklarını ortaya koymuştur (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1028; Kaur ve Sandhu, 2010: 147). Örgütsel bağlılık ile devir hızı arasındaki ilişkiyi inceleyen Cohen (1993: 1148) ise, Meyer ve Allen'ı (1984) destekler nitelikte, bu ilişkinin kariyer hayatının başlarında daha güçlü olduğunu ve yaşın, örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Buna göre; daha genç yaşlardaki çalışanların, yüksek olarak ölçülen bağlılığının daha hızlı şekilde düşerek, işten ayrılma ile sonuçlanabileceği ve bağlılık seviyesindeki değişimin daha sık olabileceği ifade edilmektedir.

Cinsiyet

Cinsiyet faktörüne ilişkin bazı bulgular, cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında düşük bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Ancak, Hrebiniak ve Alutto (1972), örgütsel bağlılığın gelişiminde kişisel özellikler ve rolle ilişkili faktörlerin etkisine ilişkin yaptıkları çalışma kapsamında, kadınların, erkek çalışanlara göre, işlerini değiştirmeye daha az eğilimli olduğunu bulmuşlardır (Peace, 1998: 6). Hrebiniak ve Alutto (1972) dışında, cinsiyetin açık ve tutarlı bir şekilde bağlılıkla ilişkili olduğunu ve kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı olduklarını ortaya koyan çalışmalara örnek olarak; Grusky (1966), Gould (1975) ve Angle ve Perry(1981) verilebilir. Grusky (1966); örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır. Ona göre kadınlar örgütteki pozisyonlarını korumak için daha fazla engeli atlatmak zorunda olduğundan, kadın çalışanlar için örgütsel üyelik daha önemli hale gelmektedir (Mowday et al., 1982: 31).

Medeni Durum

Hrebiniak ve Alutto (1972); bekar çalışanların, evli veya boşanmış çalışanlara göre, cazip iş imkanlarını kabul etmeye daha eğilimli ve istekli olduğunu öne sürmüştür. Onların cinsiyet ve medeni durum üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, özellikle evli veya boşanmış kadınların, bekar veya erkeklere göre, teşvik edilmeleri durumunda bile iş olanakları ve alternatifleri düşünmeye daha az eğilimli oldukları tartışılmıştır (Peace, 1998: 7). Evli çalışanların, evli olmayan çalışanlara göre daha fazla aileye ilişkin sorumlulukları olması ve işlerinde daha fazla istikrar ve güvenliğe ihtiyaç duymaları nedeniyle örgütlerine daha bağlı olduklarını ileri süren araştırma bulguları mevcuttur (Chughtai ve Zafar, 2006: 43). Becker'in (1960) öne sürdüğü yan-bahis teorisini meta analiz yöntemiyle test eden Cohen ve Lowenberg (1990) ise, medeni hal ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1023).

Eğitim

Eğitim durumu veya seviyesinin, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ileri süren birçok çalışma (örn., Steers, 1977; Brief ve Aldag, 1980; DeCotiis ve Summers, 1987; Mowday et al., 1982) mevcuttur (Lok ve Crawford, 1999: 367). Bu çalışmalarda (örn., DeCotiis ve Summers 1987; Mowday et al., 1982) genel olarak, eğitim düzeyi ile bağlılık arasında negatif korelasyon olduğu belirtilmektedir (LaMastro, 1999: 2; Lok ve Crawford, 1999: 367; Mowday et al., 1982: 30). Örneğin, Iverson ve Buttigieg (1999), normatif bağlılığın, eğitim yılı veya süresi ile negatif korelasyonlu olduğunu bulmuştur. Onlara göre, daha az eğitilmiş çalışanların, iş değiştirmeleri daha zor olacağı için, bu çalışanlar, örgütlerini bir sığınak olarak görme ve sadakat duyguları besleme eğilimindedirler (McMahon, 2007: 6).

Bir başka bakış açısına göre, daha fazla eğitim almayı planlamayan çalışanlar, örgüte daha bağlı olma eğilimindedir. Bir diğer ifadeyle, yüksek eğitilmiş çalışanlar, örgütlerine değil, kendilerine mobil olmayı sağlayan mesleklerine ve uzmanlıklarına daha bağlı olmaktadır. Ayrıca, Steers (1977) da benzer bulgularla, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, örgütten ayrılmalarını engellemek için, örgütlerin sunabileceği veya sağlayabileceği ödüllerin de yetersiz hale gelmekte olduğunu öne

sürmüştür. Benzer bulgular White (1987) tarafından da ortaya konulmuştur (Peace, 1998: 7).

İş Deneyimi

Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri sınıflandırdıkları çalışmaları kapsamında, kişisel, yapısal ve rolle ilişkili özellikler kadar işle ilgili deneyimlerin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. İş deneyimleri, çalışanın örgütte kaldığı süre içerisinde karşılaştığı tutum ve davranışlar ile yaşadığı duyguları içermektedir.

İş deneyimi değişkeni olarak örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konulan faktörleri, örgütün güvenilirliği, çalışanın örgütteki önemi (kendisine ihtiyaç duyulması ve kendisini örgüt için önemli hissetmesi), çalışanın işyerindeki ihtiyaçlarının karşılanması, algılanan eşitlik ve adalet şeklinde sıralamak mümkündür (Mowday et al., 1982: 34). Meyer ve Allen (1991), çalışanın örgüt ortamında deneyimlediği, ödül dağılımındaki adaletin, yönetici desteğinin, özerklik, yükselme fırsatı, karar süreçlerine katılımı ile rolüne ilişkin duyguların örgütsel bağlılığı etkilediğini öne sürmüşlerdir (Tufail et al, 2005: 79). Bu görüşü destekler nitelikte, örgütsel desteği, örgütsel adaleti ve rol belirginliğini içeren işle ilgili olumlu deneyimlerin ve buna bağlı oluşan genel memnuniyetin ve iş tatmininin, özellikle normatif bağlılığın gelişimine pozitif yönde katkıda bulunduğu düşünülmektedir (McMahon, 2007: 6).

Hizmet Süresi

Önceki çalışmalar hem pozisyonda kalınan sürenin hem de örgütte kalınan sürenin bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir. Örneğin, belirli bir örgütte verilen hizmet süresi, çalışanların daha fazla bağlılık hissetmelerini sağlayan örgütün değerlerini içselleştirme seviyesini de pozitif yönde etkilemektedir (Lok ve Crawford, 1999: 367). Hizmet süresinin bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu söyleyen çalışmalara örnek olarak, Brown (1969), Hall, Schnader ve Nygren (1970), Lee (1971), Sheldon (1971), Hrebiniak (1974), Angle ve Perry (1981) ile Morris ve Sherman (1981) verilebilir (Mowday et al., 1982: 30). Örneğin, Sheldon (1971), örgütsel bağlılığın, örgütte geçirilen yılların sayısındaki artışa bağlı olarak arttığını öne sürmüştür. Bunun nedeni olarak, hizmet süresinin kariyer birikiminin bir göstergesi olduğu ileri sürülmüştür. Grusky (1966) ile Hall ve arkadaşları (1970) da

benzer bir şekilde, hizmet süresiyle ilgili ayrıcalıklar, örgütsel ödülleri (emeklilik veya kar paylaşımı gibi) elde etmeyi kolaylaştırdığından, örgütte geçirilen sürenin, zamanla kendiliğinden bir yatırıma ve değerli bir kaynağa dönüştüğünü belirtmiştir (Peace, 1998: 8).

3.1.5.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çeşitli yazarlar, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yaptıkları araştırmalar kapsamında, iyi iletişim, performansla ilgili geri bildirim ve karar verme süreçlerine çalışanların da dâhil edilmeleri vb. faktörlerin, çalışanları örgüte bağlayan en önemli faktörler arasında yer aldığını belirtmişlerdir.

Bu bölümde, örgütsel bağlılığı etkilediği öngörülen faktörlerden; iletişim biçimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim tarzı, adalet anlayışı, rol belirginliği, örgüt yapısı, kararlara katılım, terfi imkânları, ücret, ödül sistemi, iş güvenliği, örgüt kültürü, işin önemi, iş-kişî uyumu ile çalışma saatleri üzerinde durulacaktır.

İletişim Biçimi

Örgütsel iletişim ile çalışan bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Birçok yazara göre, örgüt bünyesindeki iletişimin yüksek seviyede olması, performans ile birlikte bağlılık seviyesini de artırmaktadır. Chen, Silverthron ve Hung (2006) örgütsel bağlılığın, iletişim ve iş performansı ile ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel iletişimin hem örgütsel bağlılık hem de iş performansı ile arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Khan, Ziauddin, Jam ve Ramay, 2010: 293). Düzgün ve açık bir iletişim stratejisi ile örgüt hedeflerinin çalışanlara bildirilmesi ve açıklanması, örgütsel bağlılığı etkileyen ve artıran bir faktördür (Vasokolaei ve Raadabadi, 2015: 147).

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Ogilvie (1986) ve Gaertner ve Nollen (1989), çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırmacılardandır (Meyer ve Allen, 1997: 68). Caldwell ve arkadaşları (1990), çalışmaları kapsamında, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birini, çalışanın örgüte girişi sürecinde uygulanan işe alım uygulaması olarak belirlemiştir. Buna göre, işe alım sürecinde, örgütün değerleri, örgüt ortamı ve iklimi, işin kendisi ve

çalışanın olası rolü ile ilerleme ve terfi fırsatları hakkında verilen bilginin ve çalışanın iş ve örgütle ilgili beklentilerinin karşılanmasının, çalışanda bağlılığın oluşumunu sağlayan bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Bunun dışında, yöneticilerin, özellikle yeni çalışanların örgütün değer, norm ve hedeflerinin anlamalarına yardımcı olmaları ve oryantasyon gibi belirli sosyalleştirme uygulamalarının da bağlılığı etkilediği öne sürülmüştür (Caldwell et al., 1990: 246). İşe alım ve sosyalleştirme süreçlerinin yanı sıra kariyer gelişimi, gelişim odaklı değerlendirme, kapsamlı eğitim ve çalışan dostu çalışma ortamı gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve değişkenlerinin de bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konulmuş ve örgütsel bağlılığın, öğrenme ve gelişim açısından da anlaşılması gerektiği vurgulanmıştır (Krishna ve Marquardt, 2007: 2). Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi öngörülen ücret, terfi imkânları, iş güvenliği gibi diğer insan kaynakları uygulamaları ise ayrı başlıklar altında incelenecektir.

Yönetim Tarzı

Her örgütte, örgütün kültürü, strateji ve hedefleri, değerleri, iletişim yönetimi, insan ve sonuç odaklı olup olmamasına göre değişiklik gösteren yönetim tarzının çalışan bağlılığı üzerinde etkisi olduğu öngörülmektedir. Örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ve desteklenmesine odaklanan bir yönetim tarzının evrensel olarak arzu edildiği, bu yönetim şeklinin, çalışanların örgüte bağlılıklarını ve bunun sonucunda da performansı artırdığı yönünde yaygın bir inanış söz konusudur (Liu et al., 2006: 63). Singh (1990), destekleyici liderlik, profesyonel yönetim, ekip uyumu ve standardizasyonun örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu savunmuştur (Singh et al., 2008: 62). Brewer (1994) ve Kratina (1990) ise, bürokratik uygulamaların genellikle negatif çalışan bağlılığına yol açtığını, destekleyici yönetim tarzının ve destekleyici örgüt ortamının ise yüksek bağlılık ve çalışanların katılımı ile sonuçlandığını ortaya koymuştur (Ahmad ve Rainayee, 2013: 69).

Liderliğin ve liderlik davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerinde önemli ölçüde bir etkisinin olduğunu ileri süren çalışmalar (örn., Reichers, 1986; Williams ve Hazer, 1986; Bolman ve Deal, 1991; Lok ve Crawford, 1999, 2001, 2004; Lee, 2002; Mosser ve Wallas, 2002; Bruner, 2003; Chen, 2005; Mitcher, 2005) mevcuttur (Shirbagi, 2007: 18-20). Liderlik, diğer bir ifadeyle, bağlı çalışanlara arkadaşlık, güven ve saygı göstermeye yönelik liderlik davranışları ile işi organize etme ve planlama, rol ve sorumlulukları belirleme, çalışanların faaliyetlerini ve aktivitelerini programlama

gibi liderlik davranışları, çalışma ortamını oluşturan tüm değişkenleri ve örgütün tüm düzeylerini etkilemektedir (Lin, 2009: 207). Liderlik ile bağlılık arasındaki ilişki, yönetsel stratejiye, diğer bir ifadeyle yönetim tarzına çalışanların uyum ve çatışma düzeylerinin incelendiği Brewer'in (1993) çalışmaları ile daha da ortaya konulmuştur. Brewer'in (1993) ileri sürdüğü bağlılık modelinde, yönetsel strateji ile liderlik aynı kavramlar olmamakla birlikte, liderlikte aranan özellikler ve yetkinlikler, yönetsel stratejinin önemli bir parçası olarak görülmektedir (Lok ve Crawford, 1999: 365). Liderlik tarzı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer araştırmacı Blau (1985), liderlik tarzının, bağlılık üzerinde yapısal veya görev odaklı yönetim tarzına göre daha etkili olduğunu ileri sürmüştür. Williams ve Hazer (1986), öne sürdükleri model kapsamında liderlik tarzını bağlılığın bir öncülü olarak tanımlamışlardır (Lok ve Crawford, 1999: 366).

Destekleyici liderlik davranışları ve genellikle kolaylaştırıcı örgütsel iklim değişkenlerini, "algılanan örgütsel destek" kavramı altında toplamak mümkündür. Buna göre, örgütsel destek algısı yüksek olan yani örgütlerinin kendilerine önem verdiğini hisseden çalışanların, örgütlerine daha bağlı oldukları, ekstra rol almaya veya örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, kendini değerli hisseden ve örgütleri tarafından desteklenen çalışanların duygusal bağlılıkları ile güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğu kabul edilmektedir (LaMastro, 1999: 4). Steers (1997) da, bir çalışanın örgütü destekleyici bulmasının daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanacağını göstermiştir (Liu et al., 2006: 66). Ayrıca, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi de bağlılığı geliştiren faktörler arasında yer almaktadır. Buna göre, yöneticileri ile iyi iletişim ve ilişkiler içerisinde yer alan çalışanların bağlılıklarının daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur.

Adalet Anlayışı

Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. McFarlin ve Sweeny (1992), çalışanlarına dürüst ve adil bir şekilde davranan örgütlerde, çalışan bağlılığının daha güçlü ve tutarlı olduğunu ileri sürmüştür. İlgili araştırmacılar, örgütsel adaletin hem dağıtıcı hem de prosedürel boyutlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. İlgili çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın hem dağıtıcı hem de prosedürel adalet ile pozitif yönde ilişkili olduğu ancak, prosedürel adaletin örgütsel bağlılığı öngörmede daha

güçlü bir belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır (Chughtai ve Zafar, 2006: 45). Bir diğer ifadeyle, örgütün çalışanlara dağıttığı ücret, ödül ve diğer faydaların çalışanlar tarafından adil ve prosedürlere uygun olarak dağıtıldığına dair algıları örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Rol Belirginliği

Role ilişkin faktörlerin, örgütsel bağlılığı etkileyen en güçlü ve etkili faktörler olduğu kabul edilmektedir. Bağlılıkla ilişkili olduğu öne sürülen rolle ilgili kavramlar arasında “rol-kişi uyumu”, “rol çatışması”, “rol belirsizliği”, “rol stresi”, “fazla rol üstlenilmesi” kavramlarını sıralamak mümkündür.

Rol belirsizliği, bir çalışanın rolünün gerektirdikleri hakkında (yapılan işin amacı ve anlamı, yetkileri, sorumlulukları, rol ile ilgili beklentiler vb.) yeterli bilgiye sahip olmaması ve bu roldeki performans sonuçlarına ilişkin öngörülemezliği ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, rolü hakkında yeterince bilgiye sahip olmayan çalışanlar, kendilerinden beklenen performansı sergilemekte ve beklentileri karşılamakta zorluklar yaşamakta ve stres düzeyleri artmaktadır. Çalışanlar zaman zaman, işin nasıl yapılması ve kendisinden neler beklendiği hakkında yeterince açıklama ve yönlendirme yapılmadan görevlendirilebilmektedir. Rol belirsizliği, en çok da yöneticilerinden gerekli talimat ve açıklamaları almak ve daha deneyimli çalışanların rol davranışlarını gözlemlemek için örgütte yeterince uzun süre bulunmamış olan işe yeni başlayan çalışanlarda gözlemlenmektedir (Colquitt et al., 2015: 134). Buna göre, çalışana atanan görev ve rollerin yeterince açık tanımlanmayıp, belirsiz olması, çalışanda aşırı strese ve çatışmaya (örgütsel uyumsuzluğa) neden olmakta ve bu da hem çalışanın iş tatminini hem de bağlılığını olumsuz yönde etkilemektedir (Mowday et al., 1982: 32). Salancik (1977) de, rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124). Bu açıklamalardan yola çıkarak, bir diğer ifadeyle, rolün açık, tanımlı ve belirgin olmasının, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

Örgüt Yapısı

İnsanların örgütteki davranışlarını anlamak için, sosyal yapılar olan örgütlerde uygulanmakta olan genel prosedürleri ve kuralları diğer bir ifadeyle, örgüt yapısını incelemek gerekmektedir (Liu et al., 2006: 64). Örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir

rol oynadığı kabul edilen örgüt yapısı, Coquitt ve arkadaşlarına (2015) göre, uzmanlaşma (işlerin, kaynakların ve departmanların nasıl konumlandırılacağı ve bölüştürüleceği), emir komuta zinciri (yetki ilişkileri, kimin kime raporladığı bilgisi), kontrol aralığı (yöneticilerin sorumlu olduğu çalışan sayısı), merkezileştirme (kararların nerede alındığı) ve resmileştirme (prosedür ve kuralların uygulanma derecesi ve standardizasyon durumu) olmak üzere beş temel unsurdan oluşmaktadır.

Örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar alanında yapılan ilk çalışma, J. M. Stevens ve arkadaşlarının (1978), örgüt boyutu, sendika varlığı, kontrol aralığı ve yetki merkezleştirilmesi olmak üzere dört örgütsel yapı boyutunu inceledikleri çalışma olmuştur. Bu çalışma kapsamında, ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olmadığı bulunmuş olsa da, daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar, resmileştirme, fonksiyonel bağımlılık ve merkezileştirmenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaların sonuçları, sorumluluğun dağıtıldığı ve örgütün tek bir merkezden yönetilmediği, daha fazla bağımsızlık sağlanan, daha formal yazılı kural ve prosedürlerin bulunduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğunu vurgulamıştır (Mowday et al., 1982: 32). Bu çalışmaların sonuçlarına ek olarak, bürokratik örgüt yapısının, örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu gözlemlenmiş olup, bu bağlamda bürokratik engellerle karşılaşan çalışanların, daha esnek bir örgüt yapısında çalışanlara göre, örgütsel bağlılıklarının daha düşük seviyede olduğu ileri sürülmüştür (Manetje, 2009: 51).

Kararlara Katılım

Çalışanlar görevlerini yerine getirirken genellikle o işle ilgili yöneticilerinden daha fazla bilgiye sahip olduklarından, çalışanların, çalışma ekiplerine ve komitelere girdi sağlaması ve işle ilgili kararlara ve karar verme süreçlerine katılımı hem örgüt hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar, örgütlerinin karar süreçlerine katılmalarına olanak sağlamalarını bir çeşit ödül olarak görmekteyken, bu durum aynı zamanda çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonlarını artırmakta ve dolayısıyla, güçlerini olumlu yönde istekli bir şekilde işlerine kanalize etmelerini ve kalite ve verimlilikte iyileşmeyi sağlamaktadır. Birçok araştırmacı, örgütsel bağlılığın, çalışanların karar verme ve hedef belirleme süreçlerine katılımı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin, Rhodes ve Steers (1981), çalışan mülkiyetinin, bağlılık üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmaları kapsamında,

karar verme süreçlerindeki artan çalışan katılımının, bağlılıkla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (Mowday et al., 1982: 33).

Terfi İmkânları

Çalışanların üst pozisyonlara hareket etmelerini sağlayan uygulama ve politikaların, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilediği ve terfi imkânları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu öngörülmektedir. Örneğin, Gaertner ve Nollen (1989), örgüt bünyesinde daha önce terfi eden çalışanlar ile örgütün terfi politikaları sayesinde, örgüt içinden terfi edebileceği algısı ve inancına sahip olan çalışanların, diğer çalışanlara göre daha yüksek bağlılık seviyesine sahip olduklarını ileri sürmüşlerdir (Chughtai ve Zafar, 2006: 44).

Ücret

Örgüt tarafından sağlanan ücretin yanı sıra ikramiye, teşvik, ek paketler ve emeklilik gibi yararların, sadece çalışanların örgütteki üyeliklerinin devam etmesi durumunda geçerli olması ve işten ayrılmaları halinde bu ücret ve paketlerden faydalanamayacak olmaları, çalışanların sadakatini ve örgütsel bağlılıklarını artıran unsurlar olarak kabul edilmektedir. Buna göre, eğer çalışan örgütüne bağlı ve sadık ise, ücret ve diğer maddi katkılardan daha fazla yararlanabilecektir (Tufail ve Farooq, 2012: 47). Ücretin, çalışanların örgüt üyesi olarak kalmaları için önemli bir teşvik olması nedeniyle, ücret seviyesinin bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olması öngörülebilir. Ancak, bu öngörüye ilişkin deneysel destek oldukça zayıftır. Daha iyi ücret alan pozisyonlarda çalışanların, örgütlerine daha bağlı olmaları gibi bir durum söz konusu değildir. Ayrıca, ücretin düzeyinden ziyade algılanan ücret adaleti veya eşitliğinin bağlılık üzerinde daha belirleyici olduğunu ileri süren araştırmalar mevcuttur (Mowday et al., 1982: 60).

Ödül Sistemi

Ödül sistemleri, çalışanlara örgüte sağladıkları katkılardan dolayı çeşitli faydalar (ek ücretler, teşvik sistemleri, ek haklar ve ödüller) sağlamayı ve dağıtımını ifade eden, insanlar, süreçler, kurallar, prosedürler ve karar verme aktiviteleri gibi tüm örgütsel bileşenleri içeren sistemlerdir. Birçok örgütte ödül sistemlerinin amacı, nitelikli çalışanları etkilemek, örgütte tutundurmak ve motive etmektir. Ancak, bir çalışan için bir işin karşılığında alınabilecek en önemli ödül, çalışanın değerini gösteren ücrettir (George ve Sabapathy, 2011: 98).

Yapılan deneysel çalışmalar (örn., Grusky, 1966; Caldwell et al., 1990; Meyer ve Allen, 1991; O'Driscoll ve Randall, 1999), iyi açıklanan ödül sistemlerinin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, O'Driscoll ve Randall (1999), örgüt tarafından çalışanlara sunulan ödülleri, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Vasokolaei ve Raadabadi, 2015: 147). Grusky (1966) ise, bir çalışanın örgüte bağlanma gücünü etkileyen en önemli faktörlerin arasında ödülleri de sıralamıştır. Ona göre, bir çalışan, istediği halde sunulan ödülleri elde edemeyeceğini fark ederse, ya örgütü terk edip, bir başkasına katılır, eğer bu mümkün değil ise, örgüte daha az bağlı duruma gelir. Diğer bir yandan, ödülleri elde etmek için daha fazla çalışmak ve uğraşmak, örgüte zorunlu olarak bağlanmayı ve bağlılığın güçlenmesini sağlayacaktır (Peace, 1998: 9). Meyer ve Allen (1991) ise, özellikle normatif bağlılığın, örgütlerin çalışanlarına uzun vadeli ve yüksek maliyetli ödüller sunması veya çalışanların eğitimlerine yönelik yatırımlar yapması halinde gelişeceğini ileri sürmüşlerdir (McMahon, 2007: 6).

İş Güvenliği

Bir işin sürekliliğine ilişkin beklentiyi de ifade eden iş güvenliği, sadece fiziksel anlamda güvende ve sağlıklı olmayı değil, mevcut çalışma koşullarının veya işin kaybedilmesi ile kariyer fırsatları veya terfi olanakları gibi işe ilişkin arzu edilen özelliklerin yok olmasına ilişkin duyguları da içermektedir. Bu nedenle, çalışan bağlılığı açısından iş güvenliği önemli bir faktördür.

İş güvenliğini tehdit eden unsurlar, çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkilerken, kendini güvende hisseden çalışanların, işlerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmektedir (Akpan, 2013: 83). İş güvenliğinin, örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olduğu ve iş güvenliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, diğer bir ifadeyle düşük iş güvenliği ve riskli çalışma koşullarının çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini ileri süren araştırmacılara örnek olarak; Moorhead ve Griffin (1989), Lambert (1991), Iverson (1996), Rosenblatt ve Ruvio (1996), Davy, Kinicki ve Scheck (1997), Yousef (1998), Guest (2004), Khan, Nawaz, Aleem ve Hamed (2012), Abdullah ve Ramay (2012) verilebilir (Akpan, 2013: 84). Sharma (1987), gelişim olanakları, katılımcı yönetim, tanınma ve takdir kadar, güvenlik ve emniyetin de örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüştür. Singh (1988) de bunu destekler nitelikte, güvende ve emniyette olma

duygusunun bağıllıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Singh et al., 2008: 62).

Örgüt Kültürü

Örgüt üyeleriyle paylaşılan değerler, inançlar ve beklentileri ifade eden örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen ve şekillendiren en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütte nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koyan standart ve normları içeren örgüt kültürünün, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde önemli etkileri mevcuttur (Manetje ve Martins, 2009: 88; Vasokolaei ve Raadabadi, 2015: 144). Yapılan araştırmalar, örgütsel bağıllığın örgüt kültürüne bağıllık olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Lahiry, 1994: 50). Örneğin, Drenth, Thierry ve Wolff (1998), yüksek seviyede örgütsel bağıllık ile örgüt kültürünün iki boyutu – destek odaklı ve yenilik (yaratıcılık) odaklı kültür - arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Manetje, 2009: 58). Lok ve Crawford (1999) ise, örgüt kültürünün yanı sıra örgüt bünyesindeki alt kültürlerin de çalışanların bağıllığı üzerinde farklı etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Akyürek, Toygar ve Şener (2013), örgüt kültürü ile alt kültürlerin, örgütsel bağıllığa olan etkisini araştırdıkları çalışmaları kapsamında, örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel alt kültürlerin (destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürler) örgütsel bağıllığı açıklamakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Meyer ve Allen (1991), örgüt kültürünü, örgütsel bağıllığın öncülü olarak tanımlamışlardır (Manetje ve Martins, 2009: 88). O'Reilly ve arkadaşları (1991), örgüt kültürüne uyum sağlayan çalışanların, normatif veya değer bazlı bağıllık boyutu açısından daha bağıllı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, onlara göre, normatif bağıllık, güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerde daha yüksek olarak gözlemlenmektedir. Nystrom (1993) da, benzer bulgularla, örgüt kültürü ile örgütsel bağıllık arasındaki korelasyonun, güçlü örgüt kültürlerinde çalışanların örgütlerine daha bağıllı olduğunu ifade etmekte olduğunu belirtmiştir (Manetje, 2009: 58; Manetje ve Martins, 2009: 94). Rashid, Sambasvani ve Joari (2003), kurum kültürü ile örgütsel bağıllığın birbiriyle ilişkili olduğunu ve her iki kavramın da performans üzerinde etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Khan et al., 2010: 294). Genel olarak, literatürdeki çalışmaların sonuçları, örgüt kültürünün, yüksek seviyede bağıllık ve performans oluşturduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların bulgularından yola çıkan

örgütsel gelişim uzmanları, çalışanların bağlılığını, buna bağlı olarak da örgütsel etkinliği güçlendirmek için örgüt kültürünü değiştirmeye çalışmışlardır.

İşin Önemi

Greenhaus (1971), bağlılıkla ilgili olarak, işin önemi ve çalışanın kariyerindeki yerini tanımlayan yeni bir kavram (mesleğe verilen önem) öne sürmüştür (Singh et al., 2008: 59). Buna göre, kişinin işine, mesleğine ve uzmanlığına verdiği önem, sadece örgütsel bağlılığı değil, kişinin yaşamını da önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların işlerinin amacı, özerkliği, zorluğu ve önemi, onların işlerindeki davranışsal katılımları ve sorumlulukları kadar, bağlılıklarını da artırmaktadır (Mowday et al., 1982: 59). Kişinin, işinin önemli olduğunu hissetmesi ve düşünmesi, aynı zamanda çalışanın örgüt için önemini ve örgütün misyonu için kendisine ihtiyaç duyulduğunu da ifade etmektedir. Buchanan (1974) ve Steers (1977), bu görüşü destekler nitelikte, çalışanın örgütte hissettiği kişisel öneminin, bağlılık ile ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir (Mowday et al., 1982: 34). Steers (1977), ayrıca, işle ilgili deneyimlerin, işin, kişinin beklentilerini karşılamasının, kişinin yaptığı iş ile kendisini önemli hissetmesinin örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (Peace, 1998: 10).

İş-Kişi Uyumu

Çalışanın işte aradığı özellikler veya işi almadan önceki beklentileri ile işin çalışana sağladıkları arasında iyi bir uyumun veya benzerliğin olması durumunda çalışanın daha bağlı olacağı beklenmektedir. Çalışanlarına ilginç, zorlayıcı ve kişinin beceri ve yetkinlikleriyle uyumlu, başarı hissi uyandıran görevler ve roller atanması sonucu çalışanın işinden memnun olmasının örgütsel bağlılığı teşvik ettiği öngörülmektedir (Chughtai ve Zafar, 2006: 45). Diğer bir ifadeyle, çalışanın işinden memnun olması ile bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Bazı araştırmacılara göre, çalışanın işinden memnuniyeti örgütsel bağlılığın bir bileşeni olarak kabul edilirken, bazı araştırmacılar, çalışanın işinden memnun olmasını örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olarak tanımlamaktadır (Mohamed et al., 2012: 2).

Çalışma Saatleri

Literatürde, aşırı iş yükü ve çalışma saatlerinin örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörlerden biri olduğu ve örgütsel bağlılık ile negatif yönde ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Peace, 1998: 10). Örneğin, Smeenk, Eisinga Teelken ve

Dooewaard (2006), insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ve örgütsel bağlılığın öncellerini araştırdıkları çalışma kapsamında; yaş, hizmet süresi, yetki seviyesi, sosyal katılım ve kişisel önemin yanı sıra, çalışma saatlerinin de örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkilediğini gözlemlemiştir (Singh et al., 2008: 64).

3.2 Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Bu bölümde, örgütsel bağlılık konusunda gerçekleştirilen en önemli çalışmalar arasında yer alan, Kanter, Penley ve Gould, Becker, Wiener, O'Reilly ve Chatman, Etzioni, Staw ve Salancik ile Allen ve Meyer'in yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

3.2.1 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığın tanımını yaptığı ve bağlılığı sağlayan ve geliştiren örgütsel stratejiler ile yapısal düzenlemeleri ortaya koyduğu çalışması kapsamında, roller, ilişkiler ve normlar aracılığıyla, kişilik sistemlerini sosyal sistemlerle birbirine bağladığını öne sürdüğü devam, uyum ve kontrol olmak üzere üç tür bağlılık çeşidi öne sürmüştür (Kanter, 1968: 499).

Kanter (1968), bağlılığın farklı türlerinin, örgüt üyelerinin farklı davranışsal gereksinimlerinden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Mowday et al., 1982: 23).

Kanter (1968), yaptığı sınıflandırmada bağlılık türlerini şu şekilde tanımlamıştır (Kanter, 1968: 500-501):

- **Devam Bağlılığı:** Sistemde yer alan aktörlerin, kar-maliyet analizleri yaparak, bilişsel yönlendirmeleri ile örgütteki üyeliklerine devam etmelerini ifade etmektedir.
- **Uyum Bağlılığı:** Duygusal bağlar, dayanışma ve sosyal ilişkilerle grup üyeleri ile birlikte olmayı istemeyi ifade etmektedir.
- **Kontrol Bağlılığı:** Normları desteklemeyi, sistemin taleplerini doğru ve etik olarak değerlendirmeyi ve bu taleplere ve otoriteye uymayı, normatif gereklilik olarak görmeyi ifade etmektedir.

Ona göre, her bir bağlılık türünün gelişiminin altında yatan iki süreç bulunmaktadır. Bu süreçler, devam bağlılığı için, fedakârlık ve yatırım, uyum bağlılığını destekleyen süreçler feragat ve birlik; kontrol bağlılığı için ise onurun kırılması ve teslimiyettir.

Kanter'e (1968) göre, örgüt üyelerinin örgütleri için yaptığı fedakârlıklar ve yatırımlar, örgütten ayrılmayı maliyetli ve güç hale getirdiğinden devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır. Üyelerin, psikolojik olarak örgüte bağlanmaları için örgütler ilk gün oryantasyonu, yeni üyelerin genel duyuruları, üniforma veya rozet kullanımı gibi bir takım aktivitelerle grup üyeleri arasındaki uyumu ve uyum bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır. Kanter (1968), kontrol bağlılığını ise üyelerin davranışlarını istenilen yönde şekillendiren örgüt normlarına bağlılık olarak tanımlamıştır (Mowday et al., 1982: 23-24).

3.2.2 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin (1961), örgüte katılım kavramına dayanarak, Penley ve Gould (1988), bir bireyin örgüte bağlılığının hem duygusal hem de araçsal formlarda oluşabileceğini öne sürmüştür. Penley ve Gould'a (1988) göre, örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır ve bir birey örgüte karşı ahlaki olarak, hesaplayıcı (çıkarıcı) veya yabancılaştırıcı bir bağlılık duyabilir. Penley ve Gould (1988), ilgili bağlılık türlerini şu şekilde tanımlamıştır (Penley ve Gould, 1988: 46-47):

- **Ahlaki Bağlılık:** Örgüt hedeflerini benimseme ve kabul etme ile karakterize edilen yüksek derecede pozitif bir bağlılık türüdür.
- **Hesaplayıcı Bağlılık:** Örgütü bir araç olarak gören, özellikle ekonomik ilişkilere, ödül ve teşviklere dayanan ve odaklanan bir bağlılık türüdür.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğunun algılanması veya örgütün iç çevresinde bireyin herhangi bir kontrolünün olmamasından kaynaklanan oldukça negatif bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, çalışanlar minimum performans standartlarına uygun olarak da olsa çalışmakta, ancak rollerine düşük bir bağlılıkla devam etmektedirler.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) aksine, bu üç bağlılık türünün de örgütlerde aynı anda bulunabileceğini öne sürmüştür.

3.2.3 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'in (1960) yaklaşımı, örgütsel bağlılık alanında kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunan ilk çalışmalardan birisi olup, bu yaklaşım kapsamında, tek boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli sunulmuştur. Becker'in (1960), "yan-bahis teorisi" olarak

bilinen yaklaşımına göre, çalışanlar örgüte yaptıkları yatırımları, işten ayrılma durumunda bir kayıp olarak değerlendirdiklerinden, tutarlı davranışlar sergileyip, örgüt üyeliğine devam etmeyi seçmektedir. Bu yatırımları kaybetme tehdidi veya riski, alternatiflerin az veya sınırlı olması algısıyla birleştiğinde, çalışanların örgüte olan bağlılıkları daha da artmaktadır (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1016). Becker'in (1960) teorisine göre, çalışanla örgüt arasındaki ilişki, tamamen ekonomik değişimlerden kaynaklanan kazançlara yönelik sözleşmeye dayanmaktadır. Çalışanların örgütte kalma nedenleri, sahip oldukları gizli yatırımlar ve çıkarlara dayanmakta ve herhangi bir duygusal nedenden kaynaklanmamaktadır (WeiBo et al., 2010: 13; Ghosh ve Swamy, 2014: 5). Bir diğer ifadeyle, bu yaklaşıma göre, çalışanlar, örgüte yaptıkları yatırımları kaybetmemek adına veya farklı iş alternatifleri olmaması durumunda, kayıplar veya kazançlar açısından bakarak, çıkarları doğrultusunda örgütte kalmaya devam edebilmektedir.

Becker'in teorisini test eden ilk araştırmacılardan Ritzer ve Trice'nin (1969) örgütsel bağlılık ile yan-bahis değişkenleri (yaş, hizmet süresi, eğitim, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, örgütteki kademe, iş veya rol sayısı, beceri düzeyi, algılanan iş alternatifleri, ücret) arasında bir ilişki olmadığına ilişkin bulguları ve sonuçları, Becker'in öne sürdüğü teorinin daha sonra 1970 ve 80'lerde defalarca farklı araştırmacılar tarafından incelenmesine neden olmuştur (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1017). Örgütsel bağlılığın öncü teorilerinden olan Becker'in (1960) bu teorisi daha sonra terk edilmiş olsa da, onun yaklaşımından etkilenen Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık ölçeklerinde Becker'in (1960) yaklaşımı devam bağlılığı olarak adlandırmışlardır (WeiBo et al., 2010: 13; Ghosh ve Swamy, 2014: 5).

3.2.4 Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Wiener (1982), bağlılığı, örgütün çıkarlarını karşılayacak şekilde hareket etmeye zorlayan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak tanımlamıştır (Singh et al., 2008: 61). Allen ve Meyer (1990) tarafından örgütsel bağlılık türü olarak ortaya koyulan normatif bağlılık kavramı, örgütlerde sosyal sadakat normlarının içselleştirilmesi üzerine yaptığı çalışma kapsamında, Wiener (1982) tarafından, ilk defa kullanılmış ve daha sonra bu kavram çeşitli araştırmacılar tarafından yeniden tanımlanmıştır (Jaros, 2007: 12).

Wiener'e (1982) göre, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmanın arkasında yatan motive edici faktör, çalışanların normatiflik hissi, yani bunu ahlaki ve doğru olarak görmeleridir. Ona göre, aile, kültürel yaşam, kişisel deneyimler, örgütle özdeşleşme gibi faktörler, örgütte kalmanın çalışanlar açısından doğru ve etik olarak algılanmasına neden olmaktadır (Demirel ve Göç, 2013: 955). Normatif bağlılık, örgütte kalmaya dair zorunluluk hissinden kaynaklanmaktadır. Bu zorunluluk hissi Wiener (1982) tarafından "sadakat ve görevin genelleştirilmiş değeri" olarak karakterize edilmiştir (Ahmad ve Rainayee, 2013: 67). Bu görüşe göre, örgüte bağlı kalmanın sadece ahlaki ve doğru bir şey, bir diğer ifadeyle etik zorunluluk olduğuna inandığı için bireyin bağlılık davranışları sergilediği düşünülmektedir.

3.2.5 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Çok boyutlu dönemin önde gelen savunucularından olan O'Reilly ve Chatman (1986), bağlılığı, örgüte karşı bireyin hissettiği psikolojik bağlılık olarak tanımlamışlardır. Onlara göre bu psikolojik bağlılık, bireyin, örgütün bakış açısı ve özellikleri ile de ne kadar uyum sağladığı ve bunları içselleştirdiğini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman (1986), bir bireyin psikolojik bağlılığının üç bağımsız faktöre bakılarak öngörülebileceğini öne sürmüşlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493):

- Belirli ödüller için kural ve düzenlemelere uyum veya araçsal ilişki,
- Üyelik arzusuna dayalı özdeşleşme veya katılım,
- Bireyin ve örgütün değerlerinin uyumunda görülen içselleştirme veya katılım.

O'Reilly ve Chatman (1986), uyum boyutunu, çıkarlara dayanan yüzeysel bağlılık olarak nitelendirirken, psikolojik bağlılıktan kaynaklanan diğer iki boyutu (değer (özdeşleşme) ve içselleştirme) daha güçlü ve arzu edilen bir bağlılık türü olarak tanımlamışlardır (WeiBo et al., 2010: 14; Ghosh ve Swamy, 2014: 6). O'Reilly ve Chatman'ın (1986) öne sürdüğü teorinin önemli bir katkısı da, daha önce Becker (1960) ile Porter ve arkadaşları (1974) tarafından örgütsel bağlılığın sonuçlarına (işten ayrılma niyeti) ilişkin teorilere ek olarak, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyici faktörü olarak tanımlamaları olmuştur (Ghosh ve Swamy, 2014: 6).

3.2.6 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bağlılığın tipolojisini geliştirmek için yapılan ilk girişimlerden biri Etzioni'ye (1961) ait olup, üyelerin örgütsel direktiflere uyumuna dayanan bir model öne sürmüştür. Ona göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip oldukları otorite ve güç, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının en önemli kaynağıdır. Bu bağlılık ise, ahlaki, hesaplayıcı (çıkara dayalı) ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde gerçekleşebilmektedir.

Etzioni'nin (1961) öne sürdüğü sınıflandırmaya göre, ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı bağlılığı şu şekilde tanımlamak mümkündür (Mowday et al., 1982: 21):

- Ahlaki bağlılık, örgütün hedefleri, değerleri ve normlarını içselleştirmeyi ve otoriteyi kabul etmeye dayanan, örgüte yönelik pozitif ve yoğun uyumu ifade etmektedir.
- Diğer bir taraftan, hesaplayıcı bağlılık, üyelerin yarar ve ödüller elde etme arzusu ve örgütle üye arasındaki çıkar ilişkisine dayanan, örgütle daha az yoğun olan bir ilişkiyi ifade etmektedir.
- Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ise, bireysel davranışların kısıtlı olduğu durumlarda sıkça rastlanan, örgüte yönelik negatif ve zorunlu yönelimi ifade etmektedir.

Etzioni (1961), her bir bağlılık türü için örgütlerin şu kontrol mekanizmalarını geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır: ahlaki bağlılık için normatif güç, hesaplayıcı bağlılık için kazançlı (ikramiyeli) güç ve yabancılaştırıcı bağlılık için zorlayıcı güç uygulanması (Mowday et al., 1982: 23).

3.2.7 Staw ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık literatüründeki en önemli gelişmelerden biri, Staw (1977) ve Salancik'in (1977), örgütsel davranış araştırmacılarının gördüğü bağlılık kavramı ile sosyal psikologların tanımladığı bağlılık kavramı arasında ayırım yapma gerekliliğini vurgulamaları olmuştur. Örneğin, örgütsel davranış araştırmacıları, bağlılık terimini, çalışanların örgütteki üyeliklerine devam ettirme isteği ile örgütün hedef ve değerlerini benimseme sürecini tanımlamak için kullanmışlardır. Bu yaklaşımda, psikolojik süreçler ve bireyin algıları dikkate alınmadığı için problemler olduğunu öne süren Staw (1977), insanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan bu yaklaşımı "tutumsal bağlılık" olarak tanımlamıştır. Tutumsal bağlılık kavramının

aksine, Staw ve Salancik (1977), çeşitli sosyal psikologların çalışmalarına dayanan ve bireyi örgüte bağladığı düşünülen geçmiş davranışlarına odaklanan “davranışsal bağlılık” kavramını öne sürmüşlerdir. Davranışsal bağlılık kavramı üzerinde ilk çalışmaları yapan Becker’in (1964) görüşlerine paralel olarak, Salancik (1977), bireyin bağlılığının, davranışlarının farkında olmasından kaynaklandığını ve bağlılığı yaratan bu davranışların temel olarak üç özelliğinin bulunduğunu vurgulamıştır. Bu özellikler; davranışın, görünürlüğü, değiştirilemezliği ve istemli olmasıdır. Salancik (1977), bu özelliklerin yönlendirilerek, bireyin bağlılığının artırılabilceğini öngörmüştür. Ona göre, bireyler bağlı oldukları durumlara uyum sağlamak için, tutum ve davranışlarını ayarlamakta ve böylece, bireyler, örgütle olan davranışsal ve psikolojik bağlarını yavaşça artırmaktadır (Mowday et al., 1982: 24-25). Ancak, Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, birbirleriyle yakından ilişkili olan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kavramlarının, her ikisi de örgütsel bağlılığı anlamak için yararlı olduğundan, ilgili kavramların birbirinden üstün olduklarını söylemek doğru olmayacaktır.

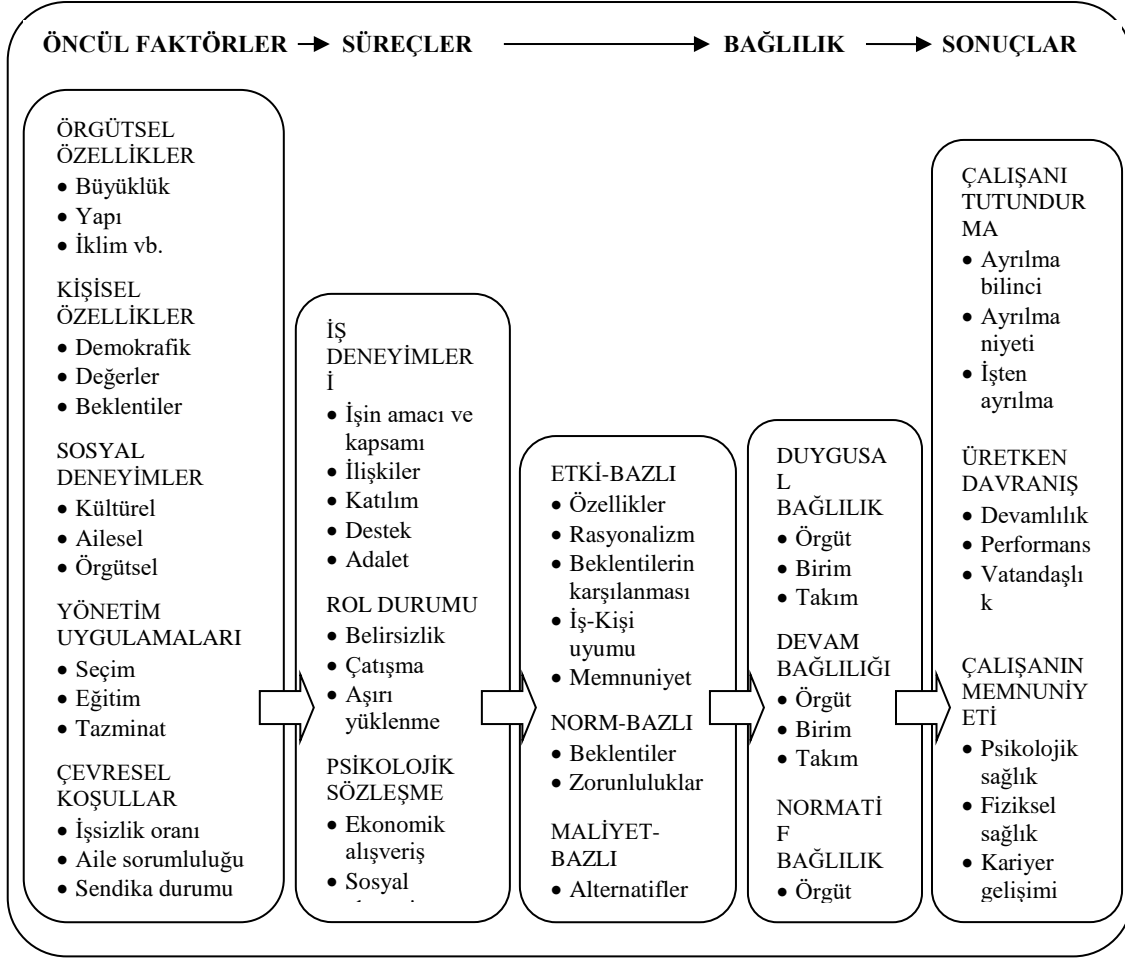
3.2.8 Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar arasındaki en önemli ve öncü yaklaşım; daha önceki çalışmalardan (örn., Becker 1960; Porter et al., 1974) yola çıkarak, Meyer ve Allen (1984, 1990, 1997) tarafından öne sürülen üç boyutlu (duygusal, devam, normatif) model ve örgütsel bağlılık ölçeği olmuştur (WeiBo et al., 2010: 14). İlk başlarda örgütsel bağlılığı iki boyutlu (duygusal ve devam) olarak değerlendiren Meyer ve Allen (1984), bu alandaki araştırmalarına devam ederek, 1990 yılında normatif bağlılık adı verilen üçüncü boyutu modellerine ilave etmişlerdir.

Bu üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde (Bkz. Şekil 2.1), çalışanın örgüte bağlılığı kapsamında aynı anda duygusal, devam ve normatif bağlılığı kapsayan davranışların ortaya çıktığı öne sürülmektedir. İlgili modele göre, duygusal, devam ve normatif bağlılık şu şekilde tanımlanmıştır (Jaros, 2007: 7):

- Duygusal Bağlılık: Çalışanın olumlu iş deneyimleri aracılığıyla örgütle arasında kurduğu duygusal bağı ifade etmektedir.
- Devam Bağlılığı: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda algıladığı ekonomik ve sosyal maliyetlere dayanan bir bağlılık türüdür.

- Normatif Bağlılık: Bu bağlılık, örgüte yönelik algılanan yükümlülüğe dayalı bağlılığı ifade etmektedir.



Şekil 3.1: Meyer ve Allen'in Öne Sürdüğü Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Manetje ve Martins, 2009: 94.

Örgütsel bağlılık alanındaki bu en popüler yaklaşıma göre; duygusal bağlılık; bireyin kendi iradesi ile örgütte kalma istekliliğini içerdiğinden, çalışanların yatırımları, ekonomik koşullar, iş imkanları, eğitim ve zamana bağlı gelişen devam bağlılığı ve aile ve çevrenin baskıları veya çalışanın sadakat, yükümlülük ve sorumluluk duyguları nedeniyle oluşan normatif bağlılığa göre, bağlılık türleri arasında en yararlı olan ve arzu edilen bağlılık türüdür.

3.3 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri ve Sonuçları

3.3.1 Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Örgütsel bağlılık gelişimi düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç seviyede gözlemlenmekte olup, bağlılık derecesi düşük bir seviyeden, önce orta daha sonra yüksek bir seviyeye yükselmekte veya tam tersi, yüksek bir seviyeden önce orta daha sonra düşük bir seviyeye doğru azalabilmektedir (Manetje, 2009: 46). Başlıca örgütsel bağlılık seviyeleri şunlardır (Manetje, 2009: 47-48):

3.3.1.1 Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Reichers (1985), düşük örgütsel bağlılık seviyesini, örgütsel hedef ve değerlerin kabulünün ve örgütte kalmak için çaba harcanmasının eksikliği olarak karakterize etmiştir. Bu bağlılık seviyesinde çalışan bireylerin, genellikle örgütte kalma nedenleri bağlılığın devam boyutuna dayanmakta olup, bir seçenek veya fırsat sunulması halinde örgütten ayrılmaları söz konusu olacaktır.

3.3.1.2 Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Reichers (1985), makul veya ortalama bağlılık olarak gördüğü orta seviyedeki örgütsel bağlılığı ise, makul derecede örgütün hedef ve değerlerini kabullenme ve örgüt üyeliğinin devam ettirmek için çaba harcama olarak tanımlamıştır. Kısmi bağlılığı ifade eden bu seviyede, örgütte kalmayı isteme, bağlılığın normatif boyutu ile ilgili olup, bireyler örgütte kalmaları gerektiğine inanmaktadırlar.

3.3.1.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Yüksek seviyedeki örgütsel bağlılık ise Reichers (1985) tarafından, örgütün hedef ve değerlerini yoğun ve istekli bir şekilde kabullenme ve örgüt üyeliğinin devam ettirmek için ekstra çaba harcama olarak tanımlanmıştır. Bu bağlılık seviyesindeki çalışanlar, örgütte kendileri arzuladığı için kalmaya devam etmektedir, bu nedenle, ilgili çalışanların davranış eğilimleri, örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla yakından ilişkilidir.

3.3.2 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük, orta ve yüksek seviyelerde gözlemlenen örgütsel bağlılığın, her bir seviyede, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları söz konusudur. Bu üç

seviyedeki örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde detaylı olarak durulacak olup, ilgili seviyeler ile birey ve örgüt açısından sonuçları ayrıca Çizelge 2.3'te özetlenmiştir.

3.3.2.1 Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları

Düşük bağlılık seviyesinin, hem bireyler hem de örgüt üzerinde dolaylı olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bireyler açısından, düşük örgütsel bağlılık seviyesi, çalışanların özellikle belirsizlik ve çatışma ortamında, yaratıcılığının ve yenilik arayışının kaynağı olarak kabul edilebilir.

Düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanlar genellikle farklı iş alternatifleri arayışında olmaktadır. Bu nedenle, örgüte zarar veren veya düşük performansla sahip bu çalışanların işten ayrılmaları örgüt açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bağlılık seviyesi ve performansı düşük çalışanların işten ayrılmaları ile kalan çalışanların davranışları ve moralleri düzeltilerek, ayrılanların yerine daha becerikli ve yetkin çalışanlar yerleştirilebilir (Randall, 1989: 461; Tufail et al., 2005: 81).

Düşük bağlılık seviyesinin negatif sonuçlarına bakıldığında, bireyler açısından en önemli sonucu kariyerlerinin olumsuz olarak etkilenmesidir. Yöneticiler, terfi ettirmek için çalışanların güvenilir, bağlılık ve sadakat davranışları sergilemelerini beklediklerinden, düşük bağlılık seviyesine sahip çalışanların yükselmeleri mümkün olmayacaktır. Ayrıca, düşük performansları nedeniyle işten çıkarılmaları da söz konusu olduğundan, gelirlerinin ve iş güvenliklerinin kaybı veya işten çıkarılmasalar dahi yalnızlaştırılmaları, proje ve toplantılara dahil edilmemeleri, sürekli eleştirilmeleri veya daha fazla iş yükü ile usandırılmaya çalışılmaları da olası olumsuz sonuçlardandır. Çok yüksek kariyer beklentisine sahip olmayan ve kontrol edilmeleri zor olan bu çalışanların, işten ayrılmamaları halinde tüm enerjilerini, örgütün hedeflerine ulaşamaması yönünde harcamaları da söz konusu olabilir (Randall, 1989: 463; Tufail et al., 2005: 81). Sonuç olarak, genelde düşük performans sergileyen ve örgüte bağlılık davranışları sergilemeyen, düşük bağlılık derecesine sahip bu çalışanlar hem örgüte zarar vermekte hem de kendi kariyer hayatlarına zarar vererek, terfi olasılıklarını azaltmakta ve işten çıkarılma riskini artırmaktadırlar.

Çizelge 3.3: Örgütsel Bağlılığın Seviyeleri ve Sonuçları

Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	Örgütsel Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları			
	Birey Açısından		Örgüt Açısından	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> - Yaratıcılık, yenilik, orjinallik 	<ul style="list-style-type: none"> - Yavaş kariyer gelişimi ve terfi - Kişisel maliyetler - Kovulma olasılığı veya örgüt hedeflerini reddetme çabası 	<ul style="list-style-type: none"> - Yıkıcı veya zayıf performanslı çalışanların işten ayrılmaları ile zararın sınırlandırılması, moralin artışı 	<ul style="list-style-type: none"> - Artan iş devri, devamsızlık, işe geç gelme, az çalışma, sadakatsizlik, yasal olmayan aktiviteler, sınırlı düzeyde ekstra rol alma davranışı, çalışanlar üzerinde örgütsel kontrolün sınırlı olması
Orta	<ul style="list-style-type: none"> - Ait olma, güvenlik, yararlı olma, sadakat ve görev duygularının gelişimi - Yaratıcılık - Örgütten farklı kimlik gelişimi 	<ul style="list-style-type: none"> - Sınırlı kariyer gelişimi ve terfi imkanları - Taahhütlerle uzlaşmada sorunlar 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların görev süresinin artması, limitli devir hızı, sınırlı işten ayrılma niyeti, çalışanların memnuniyetinin artması 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışanların, ekstra rol almayı ve vatandaşlık davranışlarının sınırlamaları - Çalışanların örgüt talepleri ile işle ilgili olmayan talepleri dengeleme - Örgütsel etkinlikte olası azalma

Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> - Kariyerde ilerleme ve tazminat gelişimi - Davranışların ödüllendirilmesi - İşe tutku ile bağlanma 	<ul style="list-style-type: none"> - Kişisel gelişim, yaratıcılık, yenilik ve mobil olma olanaklarının bastırılması - Değişime bürokratik direnç - Sosyal ve aile ilişkilerinde stress ve gerginlik - Çalışanlar arasında dayanışma eksikliği - İş harici organizasyonlara zaman ve enerji ayıramama 	<ul style="list-style-type: none"> - Güvenli ve stabil iş gücü - Çalışanların örgütün taleplerini üretkenlik ve verimlilik açısından kabul etmeleri - İşle ilgili rekabetin ve performansın yüksek düzeyde olması - Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynaklarının etkin olmayan kullanımı - Örgütsel esneklik, yaratıcılık ve uyum eksikliği - Geçmiş politika ve prosedürlere bağlı kalma - Aşırı istekli çalışanlara düşmanlık besleme - Örgüt adına yasal veya etik olmayan davranışlarda bulunma
--------	---	---	--	--

Kaynak: Randall, 1989: 462.

Örgüt açısından, işgücündeki düşük bağlılık seviyesinin; yüksek devir hızı, yüksek devamsızlık ve geç kalma oranı, düşük iş miktarı ve performansı, örgüte karşı sadakatsizlik ve suça bulaşma (zimmete para geçirme vb.), örgütün çıkarlarını korumak veya geliştirmek adına fazladan rol alma davranışlarından kaçınma ile sonuçlanacağını söylemek mümkündür. Bu olumsuz sonuçlar ayrıca örgütün itibarını, otoritesini, gelirini ve müşterilerinin güvenini kaybetmesine de yol açabilir. Bu düşük bağlılık seviyesine sahip olan çalışanların yöneticiler olması durumunda ise, tüm örgüt bu durumdan olumsuz olarak etkilenebilir ve zarar görebilir (Randall,1989: 463; Tufail et al., 2005: 82).

3.3.2.2 Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları

Orta seviyede bağlılık, örgüt hedef ve değerlerini tamamen kabullenmeyi içermediğinden, bu bağlılık seviyesindeki çalışanlar sistem tarafından yönetilmeyi veya baskı altına alınmayı kabul etmeyerek, kendi kimlikleri ve inandıkları değerler için savaşacaktır. Bu çalışanlar genellikle, önemli gördükleri değerler ve normları kabul edip, önemsiz veya zararlı olarak gördüklerini benimsememektedir. Ancak, orta düzeyde bağlılığa sahip çalışanlar, düşük seviyedeki bağlı çalışanlara göre, daha fazla sadakat ve görev duygusu deneyimleyecek, örgüte ait olma, güvenlik ve etkili

veya yararlı olma hisleri ve algıları gelişecektir (Randall, 1989: 463). Örgüt açısından bakıldığında ise, çalışanların memnuniyetinin artması, görev sürelerinin artması, sadakat ve performansın artması, işten ayrılma niyetleri ve devir hızının azalması gibi olumlu sonuçlar getirecektir.

Orta seviyedeki bağlılığın, bireyler açısından en önemli sonucu, üst pozisyonlara terfi etme imkânlarının sınırlı ve yavaş olmasıdır. Örgüte kısmi bağlılık duyan çalışanlar, ekstra rol ve görev alma eğiliminde olmayacağından veya sınırlı olacağından, bu bağlılık türü, örgüt açısından istenilen bir durum değildir. Çünkü işbirliği, yardımseverlik, iyi niyet göstergeleri, önerilerde bulunma ve başkalarını düşünme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle öngörülemeden, beklenmeden koşullarda örgüte esneklik kazandırmakta, ancak orta seviyede bağlılık gösteren çalışanlar bu vatandaşlık davranışlarını sınırlamaktadır. Ayrıca bu çalışanlar, örgütün çıkarlarına karşı toplumun çıkarlarını savunmaya ve sosyal yönde sorumluluk almaya eğilimli olduklarından, örgüte sadık kalmama riski de söz konusudur (Randall, 1989: 464; Tufail et al., 2005: 83).

3.3.2.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi ve Sonuçları

Whyte (1956), bir bireyin örgüte sadık ve bağlı olması durumunda, örgütün de bireye sadık olacağını belirtmiştir (Tufail et al., 2005: 83). Örgütler, genellikle yüksek bağlılık seviyesine sahip, özverili, uyumlu, işine tutkulu ve sadık çalışanlarını ödüllendirme eğilimindedir, bu nedenle, bu bağlılık seviyesindeki çalışanların kariyerleri ilerlemekte ve örgütten aldıkları ücret, ödül, vb. kazançlar artmaktadır. Ancak, örgüte duyulan bu yüksek bağlılık seviyesi aynı zamanda, çalışanların bireysel gelişimlerini ve mobil olma olanaklarını da engelleyebilir ve hatta yaratıcılıklarını ve yenilikçiliklerini sınırlayabilir (Liu et al., 2006: 67). Bu aşırı bağlılığın çalışanlar açısından diğer bir olumsuz yönü de, işteki ve ailedeki rollerini dengeleyemediklerinden veya kariyerlerinde başarılı olma adına işe ağırlık verip, fazla iş yükü almaya eğilimli olduklarından, ailelerine veya özel hayatlarına yeterli zamanı veya enerjiyi veremedikleri için aile ve diğer ilişkilerinde stresli ve gergin olmalarıdır. Diğer bir yandan, bu çalışanlar, aynı zamanda örgütte güvenilir ve istikrarlı bir iş gücü sağladığından, bu bağlılık seviyesindeki çalışanlar, hedeflerini gerçekleştirmek ve performansını artırmak isteyen örgütler için genellikle arzu edilen bir çalışan türüdür. Buna rağmen çok fazla bağlılık, çalışanların, değişime karşı

bürokratik bir direnç göstermelerine ve eski ya da mevcut prosedür ve politikalara aşırı bağlı kalmalarına neden olabileceğinden, bu durum Salancik'in (1977) öngördüğü üzere örgütlerin esnekliğini azaltabilir. Bunun yanı sıra, örgüt açısından, aşırı bağlı çalışanların bir diğer olumsuz katkısı, bu çalışanların örgütün çıkarları adına, yasal veya etik olmayan yollara başvurmaları ve suça bulaşmaları söz konusu olabileceğinden, örgütün, mevcut ve gelecek müşterilerini, hissedarlarını, çalışanlarını ve itibarını kaybetmesi olasıdır (Randall, 1989: 464-466; Tufail et al., 2005: 83-84).



4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Çalışmanın üçüncü bölümü kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının neler olduğu, boyutları, literatürde bu davranışların ilişkili olduğu kavramlar, bu davranışlara etki eden faktörler ile örgütsel vatandaşlığın sonuçları ele alınacaktır.

4.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı, Tanımı, Önemi, Boyutları, İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

4.1.1 Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

Günümüzün rekabetçi iş ortamında örgütlerin amaçlarına ulaşmaları ve mükemmelliği elde etmeleri için gösterdikleri çaba, çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırma yönünde olup, bunun da yolu örgüt çalışanlarının davranışlarından geçmektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 17). Günümüzde, örgütlerin, en önemli varlıkları olan insan kaynağına yönelik tutum ve davranışları, örgütlerin sürekli değişen koşullar karşısında başarılı olmaları veya varlıklarını sürdürülebilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerin, çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, sosyal değişim ve karşılıklılık teorileri kapsamında da belirtildiği üzere, çalışanların örgütün geleceği ve başarısına yönelik davranış ve tutumlarını belirlemektedir. Örgütlerin, daha yüksek performans düzeyinde fonksiyonlarını yerine getirerek, amaçlarına ulaşmaları için, yazılı iş tanımları ve görevlerinin gerektirdikleri ile sınırlı kalmadan, örgütlerinin başarısına ve gelişmesine katkıda bulunmaya istekli çalışanlara olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 281; Sezgin, 2005: 318). Günümüzde örgütler için başarının anahtarı, ürettikleri ürün ve hizmetlerde değil; bu ürün ve hizmetlerin oluşumu için gerekli olan insan kaynağının iş ve görev tanımlarının ötesinde, bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik ilişkilerin bir sonucu olarak, istekli ve gönüllü olarak üretime dönüştürmelerinde yatmaktadır (İnce ve Gül, 2011: 134). Bir başka ifade ile günümüz örgütlerinin, çalışanlarının görev, sorumluluk ve rolleri kapsamındaki davranışlar kadar, örgütteki

işbirliğini, etkinliği ve verimliliği artıran, örgütsel vatandaşlık davranışları adı verilen gönüllülüğe dayanan olumlu ekstra rol davranışlarına da ihtiyacı bulunmaktadır.

Örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve başarıya ulaşmaları için çalışanlarından sergilemeleri beklenen, ancak ilk bakışta önemsiz gibi görülen bu gönüllü davranışlara; işin gerektirdiğinden daha fazlasını yerine getirmek, ek görev almaya istekli olmak, kendinden istenmediği halde elindeki işi tamamlamak için mesaiye kalmak, çalışma arkadaşları ile işbirliği içerisinde yer almak (diğer çalışanlara işlerini tamamlamaları veya karşılaştıkları zorlukları aşmaları için yardım teklifinde bulunmak, işe gelmeyen iş arkadaşına yardım etmek vb.), yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmak, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı fikirler üretmek ve öneride bulunmak, yeni çalışanların oryantasyonuna destek olmak ve onları yönlendirmek, işe gelemeyeceği zamanlarda önceden bilgi vermek gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Sezgin, 2005: 319; Yücel ve Samancı, 2009: 115; Harper, 2015: 2). Yukarıda bazı örnekleri sıralanan ve günümüzde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” olarak kabul edilen bu davranışların örgütler tarafından bir bütün olarak ele alınması, yani örgüt bünyesindeki tüm çalışanlar tarafından uygulanmasının sağlanması önem arz etmektedir.

Temelleri Barnard (1938) ve Katz (1964) tarafından atılan ve bu yazarların fikirlerine ve çalışmalarına dayanılarak, ilk defa Dennis W. Organ ve arkadaşları tarafından (Bateman ve Organ, 1983; Smith, Organ ve Near, 1983) örgütsel vatandaşlık davranışı terimi olarak ortaya konulan kavram, özellikle psikoloji ve yönetim alanlarında (örgütsel psikoloji, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi vb.) popüler bir konu haline gelmiş olup, araştırmacıların ve uygulamacıların yoğun ilgisini çekmektedir. Rol gereksinimlerinin ötesine geçen çalışan davranışlarını kapsayan ve hem bireysel hem de örgütsel performansı artırdığı öne sürülen örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha iyi anlamaya çalışan akademisyen ve araştırmacılar tarafından yapılan çok sayıda çalışma mevcuttur. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı kapsamına giren davranışları tanımlamak için literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından, “olumlu sosyal (prososyal) örgütsel davranış” (Brief ve Motowidlo, 1986; George, 1990, 1991; George ve Bettenhausen, 1990), “ekstra rol davranışı veya rol fazlası davranışlar” (Van Dyne ve Cummings, 1990; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995; Van Dyne ve LePine, 1998), “bağlamsal performans”(Borman ve Motowidlo, 1993, 1997), “örgütsel doğallık veya örgütsel

kendiliğindenlik” (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997), “karşı-rol davranışı” (Staw ve Boettger, 1990), “örgütsel vatandaşlık performansı”(Borman,2004), “sesli davranış” (LePine ve Van Dyne, 1998; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) gibi birçok farklı terim kullanılmıştır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 765; Farh, Zhong ve Organ, 2004: 241; Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009: 122; Broucek, 2011: 63; Farzianpour, Foroushani, Kamjoo ve Hosseini, 2011: 535; Finkelstein, 2013: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temellerini atan Chester Barnard (1938), bu kavramı ilk olarak, işbirliği eğilimi konulu çalışması kapsamında, örgütteki bireylerin işbirliğine istekliliği şeklinde tanımlamış, daha sonra ise işbirliğini, bireyin herhangi bir ödül beklemezsizin gerçek anlamda gönüllü hizmette bulunması ve örgütün çıkarları ve gelişmesi için kendi çıkarlarını sınırlaması olarak tanımlamıştır (Harper, 2015: 2). Örgütsel etkinlik için örgütsel vatandaşlık davranışının önemini anlayan ve bu kavramın temellerinin atılmasında Barnard (1938) gibi önemli bir rol oynayan Katz (1964) ise, rolü beklentilerinin ötesinde performans ve spontan davranışlar hakkında yaptığı çalışma kapsamında, örgütsel etkinlik için gerekli olan çalışan davranışlarını üç kategoride tanımlamıştır. Ona göre, çalışanlar örgüte dahil olmaya ve örgütte kalmaya istekli olmalı, örgüt tarafından belirlenen davranış ilkeleri ve rol gerekliliklerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeli ve en önemlisi, bağlılık ve özveriyle görev tanımlarının ötesinde yaratıcı ve gönüllü aktivitelerde bulunmalıdır. Katz’ın (1964), sıraladığı son kategorideki çalışan davranışlarını; Bateman ve Organ (1983), vatandaşlık davranışı, Smith ve arkadaşları (1983) ise örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramlaştırmışlardır (Konovsky ve Pugh, 1994: 656; Huang ve You, 2011: 11336).

Organ ve arkadaşları (Bateman ve Organ (1983) ve Smith et al. (1983)) örgütsel performans anlamak için geliştirdikleri yaklaşım doğrultusunda, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaları kapsamında, çalışanın iş tanımı kapsamına giren performans ölçütleri ile çalışanın görevinin gereksinimlerini aşan performans ölçütlerini ayırt etmişlerdir. Bu bağlamda, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin, rol içindeki performansa odaklanıldığında zayıfladığını, ancak çalışanların memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan kavram ile daha iyi açıklandığını ve bu iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir (Zellars ve Tepper, 2003: 395). Örgütsel performans ve verimliliği

sağlamak için, çalışanların örgüte bağlılıkları ile görev tanımlarının ve gerekliliklerinin ötesinde performans gösteren, yükümlülükleri ve sorumluluklarının ötesinde fedakarlık yapan ve çalışma arkadaşlarına yardım eden çalışanların varlığının önemini vurgulayan Smith ve arkadaşları (1983) ile Katz'ın (1964) fikirlerinden etkilenen Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, çalışanların kendi istekleri doğrultusunda başlattıkları, gönüllüğe dayanan davranışlar olarak tanımlamıştır (Yıldız ve Öncer, 2012: 214).

Organ (1988) tarafından yapılan orijinal tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı; “bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkin işleyişini teşvik eden ve verimliliğini artıran, doğrudan veya açıkça biçimsel ödül sistemi tarafından tanınmayan isteğe bağlı bireysel davranışlardır” (Farh et al., 2004: 241; Elanain,2007: 32; Podsakoff et al., 2009: 122; Becton ve Field, 2009: 1653; Singh ve Singh, 2009: 291; Yılmaz, 2009: 477; Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010: 835; Mohammad, Habib ve Alias, 2011: 152; Farzianpour et al., 2011: 535; Broucek,2011: 63; Berber ve Rofcanin, 2012: 195; Wee, Ahmad ve Fen, 2014: 81; Güven ve Gürsoy, 2014: 94; Dash ve Pradhan, 2014: 18). Diğer bir ifadeyle, bu davranış türü, görev gereksinimlerinden bağımsız olarak bireyin tercihine bağlı olup, ihmal edilmesi durumunda herhangi bir ceza gerektirmemektedir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513; Ehtiyar, Alan ve Ömüriş, 2010: 48). Fakat, Organ (1997), bu tanımı daha sonra “görev performansının yer aldığı sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen performans”, diğer bir ifadeyle “sosyal ve psikolojik bağlamda görev performansına destek veren ve gelişimine katkıda bulunan davranışlar” şeklinde değiştirerek, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yeniden tanımlamıştır (Organ,1997: 95; Podsakoff et al., 2009: 122; Broucek, 2011: 63; Harper,2015: 2). Bu yenilenen tanımın avantajları, diğer araştırmacılar tarafından şöyle sıralanmıştır (Podsakoff et al., 2009: 122):

- Görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirinden ayrıştırılmış olması,
- Bu yeni tanımın, Borman ve Motowidlo'nun (1993) bağlamsal performans kavramı tanımı ile daha tutarlı olması ve
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ihtiyari davranışlar olarak tanımlanmasının, bu davranışları sergileyen bireylerin ödül sisteminden yararlanamayacağı şeklinde yanlış algılanmasının önüne geçilmiş olması.

Organ ve arkadaşları tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları tanımı yaygın olarak kabul edilmiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili literatürde yayınlanmış olan birçok çalışma, Organ ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanıma atıfta bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin kendi tanımlarını yapmaya çalışan araştırmacıların tanımları da, Organ ve arkadaşlarının tanımına büyük ölçüde benzerlik göstermektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 18). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile ilgili literatürde yer alan diğer tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür (Güven ve Gürsoy, 2014: 94; İnce ve Gül, 2011: 137; Aslan, 2008: 166; Becton ve Field, 2009: 1652; Dash ve Pradhan, 2014: 18; Jahangir, Akbar ve Haq, 2004: 77; Polat, 2009: 1592; Jafari ve Bidarian, 2012: 1816):

- Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışını, doğrudan görev tanımları arasında yer almayan, fakat (genellikle göz ardı edilen) örgüt üyelerinin tutumlarını da içeren, örgütün sosyal hedefleri doğrultusunda arzulan davranışlar olarak tanımlamıştır.
- Smith ve arkadaşları (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarını, temel rol gerekliliklerin ötesinde iş performansının elde edilmesi durumunda ödüllendirilen bireysel katkılar şeklinde tanımlamıştır.
- Brief ve Motowidlo (1986) örgütsel vatandaşlık davranışlarını çeşitli motivasyonlarla gönüllü olarak başkalarına iyilik ya da yardım yapma davranışı anlamına gelen prososyal davranışlar olarak tanımlamış olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların refahı ve başarısı için hedeflenen aktiviteleri de içerdiğini belirtmiştir.
- Organ ve Konovsky'e (1989) göre örgütsel vatandaşlık davranışları, bir örgütün imajı ve prestijini olumlu yönde etkileyen, işbirliğini artıran ve örgütte birliği sağlayan spontan davranış kategorisinde yer alan davranışlardır.
- Organ (1990) tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışı, görevlerinin ötesinde gönüllü olarak örgüte ekstra rol katkılarında bulunan bireyler tarafından karakterize edilen davranıştır.
- Van Dyne ve arkadaşları (1994) bireysel vatandaşların toplulukla ilgili tüm olumlu davranışları anlamına gelen sivil vatandaşlık kavramından yola çıkarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, bireysel örgüt üyelerinin

örgütle ilgili tüm olumlu davranışlarını içeren küresel bir kavram olarak tanımlamışlardır.

- Ekstra rol davranışı kavramını ortaya koyan Van Dyne ve arkadaşları(1995), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüte yarar sağlayan ve/veya sağlamaya yönelik, rol beklentilerinin ötesinde ihtiyari davranış olarak tanımlamıştır.
- Hunt'a (1999) göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının olumlu, doğal, gönüllü ve zorunlu olmayan davranışlarıdır.
- Farh ve arkadaşları (2004) örgütsel vatandaşlık için çalışanların kendi resmi iş tanımlarında özellikle belirlenmemiş olan davranış ve eylemleri tanımını kullanmıştır. İlgili yazarlar aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarına odaklanarak, bu davranışları diğerlerinden ayırt etmek için, eğer bir davranış, sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik bağlamlarda olumlu etkiler yaratıyor ise bu davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebileceğini öne sürmüşlerdir.
- İnce ve Gül'e göre (2011) örgütsel vatandaşlık davranışları, görev tanımlarında yazılı olmayan, gönüllülüğe dayalı, gerçekleştirildiğinde ödüllendirilmeyen veya yerine getirilmediğinde cezalandırılmayan, çoğunlukla kişisel tercihlere bağlı olan davranışlardır.
- Jafari ve Bidarian (2012) ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütlerin hayatta kalmaları için önemli ve gerekli olan rolün gerektirdiği formal beklentilerin ötesinde olan davranışlar olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel vatandaşlık kavramına ilişkin literatürde yer alan açıklamalar ve tanımlar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları ele alındığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarını; örgüt tarafından belirlenmemiş, çalışanın görev ve rol tanımlarının kapsamında yer almayan ve zorunlu tutulmayan, örgütün gelişimi ve çıkarları doğrultusunda gönüllü katılımı içeren, işbirliğine ve katkı sağlamaya yönelik arzu edilen pozitif sosyal davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür.

4.1.2 Örgütsel Vatandaşlığın Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, bugün artan önemi ile örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, psikoloji, stratejik yönetim, ekonomi, iş hukuku gibi birçok disiplinde araştırılan ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur

(Güven ve Gürsoy, 2014: 93; Dash ve Pradhan, 2014: 17). Araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından kavrama verilen algideki bu artış, yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireysel ve örgütsel performans, verimlilik ve etkinlik ile yakından ilişkili olması ve örgütlerdeki bireysel tutum ve davranışların analiz edilerek, anlaşılmasından dolayı, hiç de şaşırtıcı değildir (Yılmaz, 2009: 477; Ackfeldt ve Coote, 2005: 151; Dash ve Pradhan, 2014: 20). Yapılan araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarına odaklanan örgütlerin, diğer örgütlere göre daha sağlıklı ve daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır (Amintojjar, Shekari ve Zabihi, 2015: 146). Daha önce de belirtildiği üzere, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için olumlu vatandaşlık davranışlarını sergileyen çalışanlara duyduğu ihtiyaç ve bu tarz davranışlar sergileyen çalışanların öneminden dolayı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kaynağını ve doğasını anlamaya çalışan çalışmaların sayısı özellikle Organ'ın (1988) çalışmasından sonra daha da hız kazanmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları alanında yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, kavramın bireysel ve örgütsel performansa etkilerine odaklanmaktadır (Jahangir et al., 2004: 75). Birçok deneysel çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu desteklemektedir (Yıldız ve Öncer, 2012: 212; Ehtiyar et al., 2010: 47). Performansın yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları; iş tatmini, örgütsel etkinlik ve verimlilik, sistemin sürekliliği gibi önemli örgütsel değişkenler ile ilişkili olduğundan tüm örgütler için arzu edilen davranışlardır (Farzianpour et al., 2011: 534). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının; performansı, verimliliği, etkinliği ve müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri, işten ayrılma ve devamsızlık oranını azaltma, çalışanlar ve birimler arasında yardımlaşma, bilgi paylaşımı ve koordinasyonu artırma gibi birçok faydası bulunmaktadır.

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından önemi üzerinde durulacaktır.

4.1.2.1 Örgütsel Vatandaşlığın Çalışanlar Açısından Önemi

Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye eğilimli çalışanları diğer çalışanlardan ayırt etmenin, özellikle küçülmeye çalışan ve çalışanlarına ekstra görevler vermek isteyen örgütler açısından önemli olduğu düşünülmektedir

(Finkelstein, 2013: 57). Literatürdeki araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye eğilimli olan çalışanların genellikle kendi işlerini aktif bir şekilde yerine getirdikleri, performans değerlendirmelerinde daha yüksek puan aldıkları, istifa etmeye ve haksız devamsızlık yapmaya daha az eğilimli oldukları görülmektedir (Tanaka, 2013: 9).

Genellikle herhangi bir ödül beklentisi olmadan gönüllü olarak gerçekleştirildiği kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütleri ve yöneticileri tarafından kabul görme ve takdir edilme ihtiyaçlarını karşılamak için, örgütleri tarafından ödüllendirileceği düşüncesiyle sergilenebildiği de düşünülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanların, olumlu bir izlenim oluşturarak ücretlerini artırmaları, ödül veya ek faydalardan yararlanmaları, performans puanlarını artırmaları ve terfi etmeleri de söz konusu olabilmektedir (Sezgin, 2005: 320). Bir diğer ifade ile, çalışanların örgütsel performans davranışları sergilemelerinin nedenlerinden biri, bu davranışların ücret, terfi ve performans değerlendirme süreçlerinde örgüt tarafından dikkate alınması ve genellikle ödüllendirilmesidir. Çalışanlar açısından bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemenin çalışanlara sağladığı bir diğer fayda da, başarıya, yararlı olma, takdir edilme, örgüte ait olma gibi duyguların tatmin olmasıdır (Gürbüz, 2006: 51). Bu kapsamda, yukarıda belirtilen duygu ve beklentiler doğrultusunda oluşan motivasyon ile çalışanların işlerine ve örgütlerine daha tutkulu ve bağlı bir şekilde daha yüksek performans sergilemeleri ve bunun sonucunda da kariyerlerinde ilerlemeleri söz konusu olacaktır.

4.1.2.2 Örgütsel Vatandaşlığın Yöneticiler Açısından Önemi

Yoğun rekabet ortamında örgütler kadar yöneticiler de, zaman ve enerjilerini daha öncelikli konulara harcayabilmek adına örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Akbaş, 2011: 63). Hem örgütsel performans ve etkinliği hem de bağlı çalışanlarının bireysel performansları ve etkinliklerini artırmak ile sorumlu olan yöneticilerin, bunu sağlamanın önemli yollarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına gereken önemi vermeleri, çalışanlarını bu davranışları sergilemeye yönlendirmeleri ve bu davranışların olası sonuçlarını bilmeleri beklenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireysel performansın artırılması, devamsızlıkların ve işten ayrılma oranının azaltılması gibi olumlu sonuçları kadar artan iş yükü ve stresi ile iş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlanamaması gibi olumsuz sonuçlarının da yöneticiler tarafından bilinmesi önem arz etmektedir. Böylece, performans ve etkinliğin artırılması için olumlu sonuçlara neden olan örgütsel vatandaşlık davranışları teşvik edilirken, olumsuz sonuçların oluşmaması için önlemler alınarak, olası olumsuz sonuçlardan kaçınılması sağlanabilir (Dash ve Pradhan, 2014: 24). Yöneticiler açısından, örgütsel vatandaşlık davranışlarının olası sonuçlarına dair bilinçli olmak kadar, örgütün sınırlı kaynaklarından (ikramiye, eğitim, ücret artışı vb.) hangi çalışanlara yatırım yapılacağına dair karar almak da önemli bir yönetsel fonksiyondur (Kacmar, Bachrach, Harris, Shaw ve Noble, 2011: 19). Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmekte olup, günümüz yöneticilerinin aşağıda bazı örnekleri sıralanan uygun aksiyonları almaları beklenmektedir (Jafari ve Bidarian, 2012: 1819):

- Çalışanların iyiliği ve refahı ile ilgili olma, onlara yardım ve destek olma, önem verme, çalışanlar ile ilişkileri güçlendirme ve yakın ilişkiler geliştirme,
- Çalışanlarına güvenme, güveni ve adaleti algılamalarını sağlama, açık ve çift yönlü iletişimi ve bilgi akışını sağlama,
- Çıktıların ve ödüllerin dağılım sürecine daha fazla önem verme, görevlendirme, performans değerlendirme ve terfi ile ilgili tutarlı ve adil süreçlerin tanımlanmasını ve uygulanmasını sağlama.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu öne süren birçok deneysel çalışma mevcut olup, bu kapsamda performansı yüksek, örgütte bağlı, işbirliğine ve daha fazla sorumluluk almaya istekli, iş tatmini ve motivasyonu yüksek çalışanların yöneticiler tarafından diğer çalışanlardan ayırt edilerek ödüllendirilmesi, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye teşvik edecek ve örgütün amaçlarına ulaşması için yöneticilerin stratejik önem taşıyan konu ve projelere daha fazla enerji ve zaman ayırmasını sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanları takip ve kontrol etmek için gerekli olan zamanı azaltacağı için, yöneticiler bu arta kalan zamanı planlama ve problem çözme gibi daha değerli yönetim

faaliyetlerine ayırabileceklerdir (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152). Böylece, örgütsel vatandaşlık davranışları ile, çalışanlar ve örgütün etkinliği ve başarısı kadar yöneticilerin de verimlilikleri ve performansı artacaktır.

4.1.2.3 Örgütsel Vatandaşlığın İşletmeler Açısından Önemi

Organ'a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları bir örgütün varlığını sürdürülebilmesine katkıda bulunan önemli faktörlerden biri olduğundan, örgüt bünyesinde çalışanlar arasında bu olumlu davranışları yaratmak da oldukça önemlidir (Mohammad et al., 2011: 149). Jahangir ve arkadaşlarına (2004) göre, başarılı örgütlerin, formal iş tanımlarının ötesinde, zamanlarını ve enerjilerini gönüllü bir şekilde örgütün başarısına adanmış çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Graham'a (1995) göre, örgütlere uzun vadede başarı ve katkı sağlayacak çalışan davranışları, güvenilir görev başarısı, çalışma grubunun işbirliği ve örgütsel erdem olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Ona göre, bireysel performans ile ilgili olan ve özenli ve duyarlı çalışanların bilinen göstergeleri olan güvenilir görev başarısı; düzenli ve zamanında katılımı, hem nitelik hem de nicelik açısından iyi sonuçlar elde etmek için harcanan çabayı, kaynakların verimli şekilde kullanılmasını, kural ve talimatlara uygun davranmayı ve beklenmedik veya öngörülemeyen olaylar karşısında sağduyulu olmayı içermektedir. Görev odaklı olan birinci kategoriden farklı olarak, kişiler arası işbirliğine dayanan ikinci kategori ise, bilgi, araç ve diğer kaynakların paylaşımı, iş yükü fazla olan veya yeni gelenlere yardımcı olma, grubu olumlu yönde temsil etme, diğerlerinin hatalarına karşı esnek tepkiler verme gibi örnek davranışları içermektedir. Yapıcı katılıma odaklanan son kategori olan örgütsel erdem ise, örgütsel önemi olan konular hakkında güncel ve bilgili olmayı, toplantılara katılmayı, karar vericilere zamanında bilgi ve girdi sağlamayı, diğer bakış açılarını dinlemeyi kapsamaktadır (Graham, 1995: 45).

Yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanların, karar verme süreçlerine katılmadaki istekliliklerinin, işbirliği eğilimlerinin, sorumluluk ve memnuniyet duyguları ile bağlılıklarının da daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Polat, 2009: 1591). Bunun yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar aynı zamanda takım halinde çalışmada, fazladan verilen görevleri şikâyet etmeden zamanında ve istekli bir şekilde yerine getirmede, kaynakları ve zamanı verimli kullanmada, fikirlerini paylaşmada ve örgütü olumlu yönde temsil etmede

daha başarılı olmaktadır (Huang ve You, 2011: 11336). Bu kapsamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarının vazgeçilmez olduğunu öne süren araştırmacıları destekler nitelikte, artan işbirliği eğiliminin iletişimi, artan sorumluluk duygusunun örgütün amaçlarına ulaşmasını ve çalışanların olumlu tutum ve davranışlarının çalışma ortamının daha pozitif ve stressiz olmasını sağlayacağını söylemek mümkündür (Ehtiyar et al., 2010: 48).

Örgütler açısından sayısız avantaj ve yararları olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının olası olumlu çıktılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997: 263; Yücel ve Samancı, 2009: 116; Polat, 2009: 1591; Mohammad et al., 2011: 150; Huang ve You, 2011: 11336:

- Örgüt bünyesindeki çalışanlar, bölümler ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki anlaşmazlıkların azalması,
- Örgüt içinde koordinasyonun, iletişimin, bilgi paylaşımının ve işbirliğinin artması,
- Örgüt çalışanlarının karar verme süreçlerine dâhil olmak istemeleri, örgütün geleceği ve çıkarları için fikir ve önerilerini açıkça paylaşmaları, inovasyonun artması,
- Örgütün değişen çevre, artan rekabet koşulları ve belirsiz ortamlar karşısında esnekliğinin ve uyum yeteneğinin artması,
- Kaynakların etkin dağılımı ve tasarrufunun sağlanması,
- Özellikle yetkinliği ve performansı yüksek çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, işten ayrılma niyetlerinin, işe devamsızlık ve geç gelme oranlarının azalması ve çalışan bağlılığının artması,
- Örgüt ortamının cazip hale gelmesinden dolayı, nitelikli iş gücünün örgüte kazandırılmasının kolaylaşması,
- Tüketici memnuniyetinin artması ve müşteri şikâyetlerinin azalması,
- Maliyetlerin azalırken, hizmet kalitesinin, üretkenliğin, örgütsel etkinlik ve verimliliğin, bunun sonucu olarak da performansın artması.

4.1.3 Örgütsel Vatandaşlığın Temel Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısını inceleyen araştırmacıların birçoğu (örn., Bateman ve Organ, 1983; Graham, 1989; Organ, 1988), örgütsel vatandaşlık davranışları kavramın çok boyutlu olduğu konusunda hemfikirdirler. Örneğin, Organ'ın (1988) yapmış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllü olması ve örgüte katkı sağlamasının yanı sıra bu davranışların çok boyutlu yapısını da vurgulamaktadır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 282; İnandı ve Büyüközkan, 2013: 1545). Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışları kavramına duyulan artan ilgiye rağmen, literatüre genel olarak bakıldığında, kavramın boyutları hakkında tam anlamıyla bir görüş birliğine varılamadığı ve birbiriyle anlam olarak benzerlik taşıyan ancak terim olarak farklılaşan birçok boyutun öne sürüldüğü görülmektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 19; Farzianpour et al., 2011: 535). Bu bölümde, ilk olarak farklı araştırmacıların (örn.; Smith et al., 1983; Van Dyne et al., 1994; Williams ve Anderson, 1991) örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarına ilişkin farklı görüşleri ve öne sürdükleri boyutlar üzerinde durulacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda 1980'li yılların başında başlayan araştırmalar kapsamında, Bateman ve Organ (1983) tarafından birlikte yapılan ilk sınıflandırma çalışmasının sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olarak, "yardımseverlik" ve adı daha sonra "vicdanlılık" olarak değişen "genel uyum" boyutları ortaya konulmuştur (Yücel ve Samancı, 2009: 115; Mohammad et al., 2011: 152). Smith ve arkadaşları (1983) da, 16 maddelik ölçek ile gerçekleştirdikleri faktör analizi sonucunda, benzer bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarını yardımseverlik ve genel uyum (vicdanlılık) şeklinde iki boyutlu olarak sınıflandırmıştır. İlgili yazarlara göre, işe gelmeyen, ağır iş yükü olan çalışma arkadaşlarına işle ilgili konularda yardım etmeyi ve gönüllü olmayı içeren yardımseverlik boyutu, belirli kişilere veya gruba yönelik yardım davranışı anlamına gelmektedir. Genel uyum boyutu ise, iyi bir çalışan olmayı gerektiren kural ve normlara (dakik olma, zamanı boşa harcamama gibi) uygun ve doğru davranışlar sergilemeyi içermektedir (Smith et al., 1983: 661; Farh et al., 2004: 242; Dash ve Pradhan, 2014: 19; Jahangir et al., 2004: 79; Tayyab, 2005: 51). Bir diğer ifade ile genel uyum boyutu, yardımseverlik boyutundan farklı olarak, belirli kişilerden

ziyade sistem için “iyi asker” veya “iyi vatandaş” sendromu ile doğru ve uygun olanı yapmayı ifade etmektedir (Smith et al., 1983: 662).

Organ (1988), daha sonraki çalışmaları kapsamında, iki boyutlu modele, yeni boyutlar ekleyerek, özgecilik (diğer bir adıyla yardımlaşma), vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve erdemlilik boyutlarını içeren beş boyutlu modeli öne sürmüştür. Örgütsel vatandaşlık literatüründeki en yaygın sınıflandırmayı sunan Organ’a (1988) göre, modelin boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 19; Harper, 2015: 3; Farzianpour et al., 2011: 536; Yıldız ve Öncer, 2012: 214; Podsakoff et al., 2009: 123; Farh et al., 2004: 242; Huang ve You, 2011: 11336):

- **Özgecilik:** Daha önce de tanımlandığı şekliyle işle ilgili bir konuda veya problem çözümünde diğerlerine (çalışma arkadaşları, yöneticileri, bağlı personel vb.) yardım etmeyi veya diğer bir ifadeyle egoizm ve bencillikten uzak bir şekilde diğerlerinin refahı için endişelenmeyi içermektedir.
- **Vicdanlılık:** Örgütün belirlediği minimum rol gereksinimlerini aşmayı, beklenenin üzerinde performans sergilemeyi, bunu gerçekleştirirken de örgütün kural ve düzenlemelerine dikkat etmeyi ve özenle bağlı kalmayı ifade etmektedir.
- **Centilmenlik:** Şikâyet etmeksizin istenmeyen veya ideal olmayan durumlara katlanmaya istekli olmayı, böyle durumlarda dahi hoşgörölü ve tutarlı tutum ve davranışlar sergilemeyi, örgütün olumlu yönleri üzerinde durmayı içermektedir.
- **Nezaket:** İşle ilgili problemleri gidermeye istekli olmayı, sorunları önlemeye yönelik yapıcı hareketleri, eyleme geçmeden önce bilgi paylaşımında bulunmayı, saygılı ve medeni davranışları ifade etmektedir.
- **Erdemlilik:** Örgütün varlığını sürdürmesi, düzeni ve gelişimine yönelik aktif ve yoğun ilgiyi, proaktif katkı sağlamayı içermektedir.

Organ’ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı tanımından yola çıkarak, bu davranışları ölçümlemeye çalışan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990), en kapsamlı ve yaygın olarak kullanılan ölçeği geliştirmiş olup, yine aynı boyutlardan oluşan beş boyutlu model kullanmışlardır (Wee et al., 2014: 82). Organ (1990), ilerleyen dönemde ise, beş boyutlu orijinal modeli genişleterek, anlaşmazlıkları çözmeye yönelik uzlaştırıcı olarak hizmet etmeyi içeren

“arabuluculuk” ve özendirme ile övgüyü ifade eden “teşvik etme” boyutlarını da modele dahil etmiştir (Harper, 2015: 3).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları üzerine farklı bir bakış açısı sunan Graham (1989), çalışma arkadaşlarına yardım gereken durumlarda destek vermeyi içeren “kişilerarası yardım”, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmek için diğer çalışanlarla iletişim kurmayı içeren “bireysel girişim”, özel olarak üstlenilen görevlerin performansını içeren “kişisel çaba” ve örgüt imajının yabancılara tanıtımını içeren “sadık tanıtım” kavramlarından oluşan dört boyutlu bir model öne sürmüştür (Elanain, 2007: 33). Graham (1991) daha sonra gerçekleştirdiği çalışmalar kapsamında, arkadaşları ile birlikte (Van Dyne, Graham ve Dienesh (1994)), “itaat”, “bağlılık” ve “katılım” boyutlarını içeren üç boyutlu örgütsel vatandaşlık davranış modelini öne sürmüşlerdir (Wee et al., 2014: 82). Van Dyne ve arkadaşlarına (1994) göre, ilk boyut olan itaat boyutu, örgütün belirlediği kural ve prosedürlere uyumu ve saygıyı, bağlılık boyutu, ortak fayda için, fazladan çaba göstermeyi ve içinde bulunulan topluluğu geliştirip, korumayı, üçüncü boyut olan katılım ise, yönetim süreçlerine aktif olarak, sorumluluk duygularıyla katılmayı ifade etmektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 19; Van Dyne et al., 1994: 767).

Williams (1988), 1991 yılında Anderson ile birlikte geliştirdikleri model öncesinde, vatandaşlık davranışlarının yararları açısından kavramın iki boyutuna işaret etmiştir. Ona göre, bu boyutlar, gerekli olmadığı halde örgüt imajını ve performansını geliştiren, örgütün verimliliğini artıran davranışlar ile fedakârlık olarak görülen, ağır işyüküne sahip örgüt bireyleri için faydalı olan davranışlardır (İnce ve Gül, 2011: 137). Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilen ve en popüler örgütsel vatandaşlık davranış modellerinden biri olan modele göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışları, davranışın hedefi ve yönüne göre iki boyutta sınıflandırılmış olup, diğer çalışanların yararlarına yönelik davranışlar “Birey Odaklı ÖVD” (OCBI) olarak adlandırılırken, bir bütün olarak örgüt yararına olan davranışlar ise “Örgüt Odaklı ÖVD” (OCBO) olarak nitelendirilmiştir (Elgharyani, Asgharian, Borjali ve Khanmohammad, 2013: 1161; Dash ve Pradhan, 2014: 19; Mohammad et al., 2011: 152; Yıldız ve Öncer, 2012: 214; Podsakoff et al., 2009: 124). Williams ve Anderson’un (1991) çalışmalarından etkilenen Organ (1997), bu kapsamda, daha önce öne sürmüş olduğu beş boyutlu modeldeki, yardımseverlik ve nezaket boyutlarını birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, vicdanlılık, centilmenlik ve

erdemlilik boyutlarını ise örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında tanımlamıştır (Organ, 1997: 94; Huang ve You, 2011: 11337).

Bir başka sınıflandırmaya göre, Lin (1991), altı boyutlu bir model geliştirmiş olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını; örgütle özdeşleşme, yardımlaşma, uyum, doğruluk, disiplin ve kişisel gelişim olarak sıralamıştır (Dash ve Pradhan, 2014: 19). Borman ve Motowidlo (1993) ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamak üzere beş boyutlu bir model geliştirmiştir. İlgili yazarlara göre, model, faaliyetleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan coşku ve olağandışı çaba ile birlikte azmetmeyi, tanımlı görevler arasında yer almayan görevler için gönüllü olmayı, başkalarına yardım ve işbirliğini, örgütün kuralları ve uygulamalarını izlemeyi ve örgütün hedeflerini desteklemeyi, korumayı ve savunmayı içermektedir (Farzianpour et al., 2011: 536).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin literatür ile diğer benzer yapıları inceleyen Podaskoff, MacKenzie, Paine ve Bacharach (2000), yaklaşık otuz farklı şekilde tanımlanan davranışları, davranış türünü baz alarak, “yardımlaşma” (diğerlerine gönüllü yardımda bulunma), “centilmenlik” (en zorlu ortamlarda bile olumlu tavır koruma ve şikayet etmeme), “örgütsel bağlılık” (olumsuz koşullarda dahi örgüte bağlı olma ve temsil etme), “örgütsel uyum” (prosedür ve politikalara itaat etme), “bireysel girişim” (problem çözümüne yönelik beklenenin üzerinde performans sergileme), “sivil erdem” (sorumlu ve yapıcı katılım gösterme) ve “kişisel gelişim” (daha iyi performans için istekli olarak bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme) olmak üzere yedi kategoride sınıflandırmışlardır (Dash ve Pradhan, 2014: 19; Zeinabadi ve Salehi, 2011: 1473; Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 282; Farzianpour et al., 2011: 536; Amintojjar et al., 2015: 147).

Jepsen ve Rodwell (2006) en çok kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı modellerinden iki örgütsel vatandaşlık davranışı modeli ve ölçeklerini (Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) beş faktörlü modeli ile Williams ve Anderson’un (1991) bireysel ÖVD ve örgütsel ÖVD modeli) karşılaştırdıkları çalışmaları kapsamında ilgili modellerde değişiklikler (örn., Podsakoff’un modeline “katılım” adıyla altıncı faktörün eklenmesi) yaparak kendi ölçeklerini geliştirmişlerdir.

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarını kavramsallaştıran çok sayıda çalışma olmasına rağmen (Bkz. Çizelge 3.1), örgütsel vatandaşlık

davranışlarının boyutları olarak en yaygın kabul gören ve kullanılan sınıflandırmanın Organ'ın (1988, 1990) öne sürmüş olduğu beş boyutlu sınıflandırma ile Williams ve Anderson (1991) tarafından geliştirilmiş olan iki boyutlu model olduğu gözlemlenmektedir.

Çizelge 4.1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Literatürde İleri Sürülen Boyutlar

Yazar	Yıl	Öne Sürdükleri Modelin Boyutları
Smith, Organ ve Near	1983	Yardımseverlik (Altruism), Genel Uyum (General Compliance)
Bateman ve Organ	1983	Yardımseverlik (Altruism), Genel Uyum (General Compliance)
Organ	1988	Yardımseverlik (Altruism), Vicdanlılık veya Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness - Sense of Duty), Centilmenlik (Sportsmanship), Nezaket (Courtesy), Erdemlilik, Sivil Erdem veya Yurtdaşlık Erdemi (Civic Virtue)
Graham	1989	Kişilerarası Yardım (Interpersonal Helping), Bireysel Girişim (Individual Initiative), Kişisel Çaba (Personal Industry), Sadık Tanıtım (Loyal Boosterism)
Lin	1991	Örgütle Özdeşleşme (Identification with the organization), Yardımlaşma (Assistance to colleagues), Uyum (Harmony) Doğruluk (Righteous), Disiplin (Discipline), Kişisel Gelişim (Self-improvement)
Williams ve Anderson	1991	Birey Odaklı ÖVD (Individual directed - OCBI), Örgüt Odaklı ÖVD (Organization directed - OCBO)
Van Dyne, Graham ve Dienesch	1994	İtaat (Obedience), Bağlılık (Loyalty), Katılım (Participation)
Moorman ve Blakely	1995	Kişilerarası Yardım, Bireysel Girişim, Kişisel Çaba, Sadık Tanıtım
Farth, Earley ve Lin	1997	Özdeşleşme (Identification with the company), Yardımlaşma (Altruism toward colleagues), Vicdanlılık (Conscientiousness), Kişilerarası Uyum (Interpersonal harmony), Kaynakların Korunması (Protecting company resources)
Van Dyne ve LePine	1998	Yardımlaşma (Helping), Fikirleri İfade Etme (Voice)
Podaskoff, MacKenzie, Paine ve Bacharach	2000	Yardımlaşma (Helping Behavior), Centilmenlik (Sportsmanship), Örgütsel Bağlılık (Organizational Loyalty), Örgütsel Uyum (Organizational Compliance), Bireysel Girişim (Individual Initiative), Sivil Erdem (Civic Virtue), Kişisel Gelişim (Self-

Kaynak: Farh et al., 2004: 242; Dash ve Pradhan, 2014: 20.

Bu çalışma kapsamında da, Organ (1988) tarafından öne sürülen, özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), centilmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy) ve son olarak erdemlilik (civic virtue) boyutlarını içeren ve literatürde en çok benimsenen modelin söz konusu boyutları üzerinde detaylı olarak durulacaktır.

4.1.3.1 Özgecilik

Smith ve arkadaşları (1983), yardım davranışları olarak da bilinen özgecilik boyutunu, olağandışı durumlarda görevini yerine getirirken ve karşılaşılan problemleri çözmek üzere diğer örgüt bireylerine yardım sağlayan çalışanların gönüllü davranışları olarak tanımlamıştır (Lo ve Ramayah, 2009: 49). Bir diğer görüşe göre ise, yardım davranışları sadece örgüt üyeleri ifadesinden anlaşılan aynı seviyedeki çalışma arkadaşları ile alt-üst seviyelerdeki çalışanlar ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda müşterileri ve tedarikçileri de kapsamaktadır (Polat, 2009: 1592).

İlk olarak Organ ve arkadaşları tarafından öne sürülen özgecilik boyutu, literatürdeki tanımlamalardan yola çıkılarak, işle veya örgütle ilgili bir problemlerin çözümünde veya zorluk yaşanan görevlerin yerine getirilmesinde çalışma arkadaşları ile diğer örgüt üyelerine, bağlı buldukları yöneticilere ve yönetici ise bağlı çalışanlarına da karşılık duymadan gönüllü bir şekilde yardım davranışları sergileme olarak tanımlanabilir. Bu boyutun kapsamına giren davranışlara örnek olarak; kendisinden doğrudan talep edilmediği halde örgüte yeni katılan bireylerin adaptasyonuna yardım etme, görevini yerine getirmede zorlanan veya problem yaşayan bir örgüt üyesine rehberlik etme, çalışma arkadaşlarının iş yükünü paylaşma ve zamanında işi tamamlamalarına yardımcı olma, diğer çalışanlara ihtiyaç duydukları ekipman ve malzemeyi sağlama, doğrudan dahil olunmayan bir projede görevli çalışma arkadaşına destek olma verilebilir (Aslan, 2008: 166; Ackfeldt ve Coote, 2005: 152; Polat, 2009: 1592; Becton ve Field, 2009: 1653).

Podsakoff ve arkadaşları (2000), özgecilik boyutunun, performans değerlendirme ve pozitif duygularla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Lo ve Ramayah, 2009: 49). Buna paralel olarak, bireylerin performansını artıran bu davranışlar, bireyler ve gruplar arasındaki işbirliği ve koordinasyonu da

artıracağından, bir bütün olarak gerçekleştirildiğinde örgütün genel performansını da artıracaktır.

4.1.3.2 Vicdanlılık

Görev bilinci olarak da bilinen vicdanlılık boyutu, örgütün belirlediği minimum rol gereksinimlerinin ötesinde örgütün kural ve düzenlemelerine bağlı kalınarak, beklenenin üzerinde çalışmaya istekli olmayı, gönüllü davranışlar ve performans sergilemeyi ifade etmektedir (Ehtiyar et al., 2010: 49; Güven ve Gürsoy, 2014: 95; Polat, 2009: 1593). Vicdanlılık aynı zamanda, belirli bir bireyin, düzenlilik, güvenilirlik, dakiklik ve çalışkanlık gibi karakteristik özelliklerini belirtmek için de kullanılmaktadır (Lo ve Ramayah, 2009: 49; İnandı ve Büyüközkan, 2013: 1546).

Vicdanlılık boyutu kapsamına giren davranışlara örnek olarak; elindeki bir işi tamamlamak veya bir projeyi bitirmek için tanımlı çalışma saatleri dışında ücret beklentisi olmadan mesaiye kalma, fazla çalışma, işi teslim etmek üzere belirlenen sürelerle dikkat etme, dakik olma, zamanı verimli kullanma, devamsızlık yapmamaya çalışma, işi dışında diğer görevleri de üstlenmeye gönüllü olma gibi ekstra çaba gerektiren davranışlar verilebilir (Aslan, 2008: 166; Polat, 2009: 1593; Lo ve Ramayah, 2009: 49). Vicdanlılık boyutu kapsamındaki davranışların da yine özgecilik boyutundaki davranışlar gibi sadece bireye değil, genel olarak örgüte de olumlu yönde fayda sağlayacağı beklenmektedir.

4.1.3.3 Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarından, sportmenlik olarak da bilinen centilmenlik; örgüt bünyesindeki istenmeyen veya ideal olmayan durumlara katlanmaya istekli olmayı, şikâyet etmemeyi ve böyle durumları tolere ederek, hoşgörülü ve tutarlı tutum ve davranışlar sergilemeyi içermektedir (Lo ve Ramayah, 2009: 50; Ackfeldt ve Coote, 2005: 152). Diğer bir ifadeyle, herhangi negatif bir durumu tolere etme anlamına gelen centilmenlik boyutu, olumsuz şartlarda sadece şikâyet etmemeyi değil, aynı zamanda olumlu bakabilmeyi ve olumlu davranışlar sergilemeyi de içermektedir. Bu nedenle, centilmenlik boyutu kapsamına giren davranışların, çalışanların zorluklar karşısında moral ve dayanma güçleri ve sorunlar karşısında şikâyet etmek yerine yapıcı çözümlerle mücadele etme istekleri sayesinde, örgütün verimliliği ve etkinliğini olumlu yönde etkilemesi öngörülmektedir (Yücel ve Samancı, 2009: 115). Podsakoff ve MacKenzie'ye (1997) göre ise, sportmenlik

boyutu kapsamındaki bu davranışlar, çalışanların ve çalışma gruplarının moralini yüksek tutarak, çalışanların işten ayrılma oranını azaltmaktadır(Lo ve Ramayah, 2009: 50). Centilmenlik boyutu, aynı zamanda, örgüt dışındakilere karşı örgütün imajını korumayı da kapsamaktadır (Polat, 2009: 1593).

Kişisel fedakarlıklar yaparak, örgütün çıkarları için ve ortaya çıkan sorunların giderilmesi için fazla çalışma ve çaba gösterme, ortaya çıkan problemleri abartmaktan kaçınma, gerginlikleri ortadan kaldırmaya çalışma, kriz zamanlarında dahi diğer çalışanlarla ilişkileri bozmaktan kaçınma, işyerindeki diğer çalışanları suçlamama centilmenlik davranışlarına örnek olarak verilebilir (Polat, 2009: 1593; Becton ve Field, 2009: 1653). Kısaca, centilmenlik boyutunu, istenmeyen olumsuz örgüt koşullarında dahi, şikâyet etmeden, hoşgörülü ve yapıcı bir tutumla olumlu davranışlar sergilemeye devam etmeyi ifade etmektedir.

4.1.3.4 Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir diğer boyutu olan nezaket, Organ'ın (1997) tanımına göre, birbirlerinin işleri veya kararlarından etkilenen çalışanların problem önleyici davranışlarıdır (İnandı ve Büyüközkan, 2013: 1546). Bir başka tanıma göre ise, nezaket, diğer örgüt bireylerini de etkileyecek kararlar almadan veya eyleme geçmeden önce diğer bireylerle görüşme eylemidir (Becton ve Field, 2009: 1653). Bu tanımlamalardan yola çıkarak, nezaket boyutunun aynı zamanda çalışanlar arasındaki olumlu ilişkileri ve güçlü iletişimi de kapsadığı söylenebilir. Literatürdeki diğer tanımlamalar dikkate alındığında ise, nezaket boyutunu; işle ilgili problemleri gidermeye ve oluşmadan önlemeye yönelik gönüllü ve yapıcı davranışlar şeklinde tanımlamak mümkündür.

Genel olarak problemleri önlemeye odaklı nezaket boyutu kapsamına giren davranışlara örnek olarak; bir sorun oluşmadan önce, diğer çalışanları bilgilendirme, gerekli durumlarda hatırlatma ve bilgi paylaşımında bulunma, gelecekte ortaya çıkabilecek olası bir problemin etkilerini azaltmak amacıyla gerekli önlemleri ve aksiyonları alma örnek olarak verilebilir (Güven ve Gürsoy, 2014: 96; Lo ve Ramayah, 2009: 49).

4.1.3.5 Erdemlilik

Erdemlilik, sivil erdem, örgütsel erdem veya yurttaşlık erdemi olarak ifade edilen bu son boyut, örgütün varlığını sürdürmesi, düzeni ve gelişimine yönelik, sorumluluk duygusuyla örgüt yönetimi ve kararlarına aktif katılımı ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise, erdemlilik, örgüte yönelik yüksek seviyedeki ilgi ve bağlılığı ifade etmektedir (Polat, 2009: 1593). Bir diğer ifadeyle, erdemlilik boyutunun, örgütün bir parçası ve iyi bir vatandaş olmak isteyen çalışanların, gereken sorumlulukları yerine getirmesi ile ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Bu kapsamda, örgütün çıkarlarına karşı ilgili olmayı ve örgüte tamamen bağlı olmayı da kapsayan erdemlilik boyutu, örgüt faaliyetlerine yapıcı katılımı, gönüllü toplantılara katılımı, örgütteki değişikliklere uyum sağlamayı, örgütle ilgili konularda fikirleri paylaşmayı, yazışmalara en kısa sürede yanıt vermeyi içeren davranışları da kapsamaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152; Becton ve Field, 2009: 1653). Bu bağlamda, erdemlilik boyutu kapsamında giren davranışların, performansı artıracığı ve müşteri şikâyetlerini azaltmaya yardımcı olacağını söylemek mümkündür.

4.1.4 Örgütsel Vatandaşlığın İlişkili Olduğu Temel Kavramlar

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi araştırılan değişkenler ve kavramlar arasında yer alan örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, liderlik ve iş tatmini kavramlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

4.1.4.1 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmacı (örn.; Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Zeinabadi ve Salehi, 2011; Yücel ve Samancı, 2009; Yılmaz, 2009; Yıldız ve Öncer, 2012) olmuş ve bu çalışmaların büyük bir bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel güvenin bir sonucu veya diğer bir ifadeyle örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir önceli olarak tanımlanmıştır. Örneğin, Konovsky ve Pugh (1994), sosyal değişim kuramını kullanarak yaptıkları çalışma kapsamında, yöneticilerine güven duyan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığının diğer çalışanlara göre daha

yüksek olduğunu öne sürmüştür. Podsakoff ve arkadaşları (1990), yönetici-çalışan arasındaki güven ilişkisinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu ve güvenilir yöneticilerin, bağlı çalışanlarını örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye teşvik etmekte daha etkili olduklarını öne sürmüşlerdir (Yıldız ve Öncer, 2012: 216). Ferrin (2002) ise, örgütsel güvenin,

örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve erdemlilik ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu doğrulamıştır (Wee et al., 2014: 86). Yıldız ve Öncer (2012) de, örgütsel güven ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma kapsamında, analiz sonuçlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde örgütsel güvenin önemli pozitif etkileri olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir (Yıldız ve Öncer, 2012: 212).

4.1.4.2 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet

Örgütün, üyelerine davranışlarına göre çalışanlarda oluşan adalet algısının belirlediği örgütsel adalet kavramı, daha önce güven kavramı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelendiği bölümde de belirtildiği üzere; dağıtıcı, prosedürel ve etkileşimsel olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre, prosedürel adalet, kaynakların dağıtımına karar vermek için kullanılan prosedürlerin tarafsızlığı ve adil olmasını; dağıtıcı adalet, başkalarıyla kıyaslandığında, çalışanların örgüte katkısının karşılığında aldıkları sonuçlardaki (eğitim, sorumluluk, iş yükü, ödül, ücret vb.) adalet algısını; üçüncü boyut olan etkileşimsel adalet ise, örgüt uygulamalarının insani yönü ile ilgili olan adalet algısını ifade etmektedir (Khan ve Abdul Rashid, 2015: 338). Bu kapsamda, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunun, örgüt bünyesinde ödül ve kaynakların adil dağıtılması ve alınan kararlarda prosedürlere uygun ve adil davranılması ile oluştuğunu söylemek mümkündür.

Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisi ile Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, örgütsel adaletin kuramsal altyapısını oluşturan önde gelen teorilerden olup, bu teorilere göre örgüt üyeleri kendilerine eşit veya adil davrandığını düşündüklerinde ve adil bir dağılım veya yönetim algıladıklarında, örgütün etkinliğini ve performansını artıran örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir (Güven ve Gürsoy, 2014: 97). Bir diğer ifadeyle, sosyal değişim, eşitlik ve karşılıklılık kuramları kapsamında, örgütlerinin kendilerine adil davrandığını düşünen çalışanların, iyi ve olumlu

davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin daha olası olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (örn.; Konovsky ve Pugh, 1994; İnce ve Gül, 2011; Jafari ve Bidarian, 2012; Wee et al., 2014; Güven ve Gürsoy, 2014) kapsamında; örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ve çalışanların örgütsel adalet algıları arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artmakta olduğunu söylemek mümkündür. Literatüre göre, ekstra rol davranışları olarak da değerlendirilen, örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticilerin adil uygulamaları ile iş yükü ve ücret dağılımındaki eşitlik ve adaletten etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2011: 138). Blakely, Andrews ve Moorman (2005), farklı örgütlerde gerçekleştirdikleri araştırmaları kapsamında, yöneticilerinin adil davranışlar sergilediğine dair pozitif yönde algıları olan çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığının da arttığını gözlemlemişlerdir (Jafari ve Bidarian, 2012: 1816). Araştırmalarını sosyal değişim teorisine dayandıran Wee ve arkadaşlarına (2014) göre ise, yöneticisi tarafından kendisine adil davranıldığını algılayan çalışan, örgütsel etkinliği artıran çeşitli yardım davranışları sunarak karşılık verme eğilimindedir (Wee et al., 2014: 97).

Örgütsel adalet alanında Organ (1988) ve Moorman (1991) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, hem dağıtıcı hem de prosedürel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir (Elanain, 2007: 36). Ancak, örgütsel adaletin boyutlarından prosedürel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, dağıtıcı adalete göre daha fazla etkisi olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Lee, Kim ve Kim, 2013: 55). Moorman (1991) ise, etkileşimsel adalet algısının, vatandaşlık davranışları uygulamalarını tahmin etmede önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır (İnce ve Gül, 2011: 138). Organ (1983), örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının vicdanlılık, centilmenlik ve nezaket boyutlarını etkilediğini öne sürerken, Deluga (1994) örgütsel adaletin, en fazla vicdanlılık en az özgecilik olmak üzere genel olarak örgütsel vatandaşlığın tüm boyutlarını etkilediğini belirtmiştir (Güven ve Gürsoy, 2014: 97).

Çalışanların, adil olmayan uygulamalar karşısında ve örgütsel adalet açısından negatif duygulara sahip olduklarında, örgütsel davranışlar için daha az istekli olmaları, devamsızlıkların artması, performansları, bağlılıkları ve vatandaşlık

davranışı sergileme olasılıkların ise azalması beklenmektedir (İnce ve Gül, 2011: 138). Sonuç olarak, örgütün çalışanlara dağıttığı ücret, ödül ve diğer faydaların çalışanlar tarafından adil ve prosedürlere uygun olarak dağıtıldığına dair algılarının, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi örgüt üyelerinin vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkilemekte olduğunu söylemek mümkündür.

4.1.4.3 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık

Çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını açıklama ve anlamada ele alınan, en önemli faktörlerden biri olan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların, örgüte ilişkin amaç, kural, değer ve uygulamaları benimseyerek, bu yönde motive şekilde çaba sarfetmesini, katkı sağlamayı ve örgütteki üyeliğinin devamlılığını arzulamasını ifade etmektedir. Weiner'in (1982) bağlılık modeline göre, örgüte bağlı çalışanlar, zorlama veya cezalara bakmaksızın örgütün çıkarları doğrultusunda kişisel fedakarlıklar göstermeye ve örgüte ilgi göstermeye eğilimli olmaktadır. Bağlı çalışanların bu davranış özellikleri ise, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını tanımlamakta da kullanılmaktadır (Huang ve You, 2011: 11337).

Literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önceli olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kavramının türleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma (örneğin, Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Huang ve You, 2011; Aslan, 2008) mevcuttur. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve bugün hala popülerliğini ve geçerliliğini koruyan modele göre, örgütsel bağlılığın; duygusal bağlılık (örgüte olan duygusal ilgi ve bağlılık), devam bağlılığı (örgütsel üyeliğe bağlı olarak değişen, çıkar ve faydalar ile örgütten ayrılmanın yol açacağı kayıpların bilincinde olma) ve normatif bağlılık (sosyal normlara uyum motivasyonu ile örgütte kalma zorunluluğu duygusu) olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Buna göre, duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye daha istekli ve motive olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsemeye, örgütün değerlerini korumaya ve daha yüksek performans sergilemeye daha eğilimlidirler (Brunelle, 2012: 57). Ancak, duygusal bağlılığın, ekstra rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra, devam bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif yönde ilişkili olduğunu ve yüksek devam bağlılığına sahip çalışanların yardım etme davranışları sergilemeye daha az istekli

olduğunu öne süren çalışmalar da söz konusudur (Aslan, 2008: 167; Huang ve You, 2011: 11337). Huang ve You (2011) da örgütsel bağlılık türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile etkisini inceledikleri çalışmaları kapsamında, örgütsel bağlılığın, rol içi davranışlar ile hem bireysel odaklı hem de örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.

4.1.4.4 Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, Schein (1992) tarafından, dış ve iç çevre ile uyum ve bütünleşme sorunları ile başa çıkmayı öğrenmekte olan bir grup tarafından oluşturulan, ortaya çıkarılan ve geliştirilen temel varsayımlar modeli olarak tanımlanmıştır. Ona göre, örgüt kültürü, bireylerin davranışını doğrudan etkilemektedir (Khan ve Abdul Rashid, 2015: 337). Örgüt kültürünü, bir birimin veya örgütün üyeleri arasındaki sosyal etkileşimlerden türeyen birim veya örgütsel düzeydeki olgu olarak tanımlayan Rousseau (1990) da, örgütsel kültürün, örgüt üyelerinin davranış kalıplarını şekillendirmekte olduğunu belirtmiştir (Whitener et al., 2006: 151).

Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu çeşitli çalışmalarla desteklenen örgüt kültürü, çalışanlar ile örgütün değerleri arasındaki uyumu, örgüt üyelerinin iş tatminini ve örgüt içindeki stres ortamını etkilediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilen bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, çalışanların örgütlerini daha çok benimsemelerine, örgüte katkı sağlamaya daha istekli olmalarına ve daha güçlü bir örgüt kültürüne yol açmakta ve böyle bir örgüt ortamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları artmaktadır (Sezgin, 2005: 326; Akbaş, 2011: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülü olarak kabul edilen birçok boyutu (iş özellikleri, örgütsel özellikler vb.) içeren geniş bir yapı olan örgüt ikliminin de örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi söz konusu olup, özellikle pozitif, yardımsever, işbirlikçi, destekleyici, sosyal ve arkadaş canlısı örgüt iklimi, karşılıklılık normlarını kolaylaştırdığından, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmekte ve artırmaktadır (Suresh ve Venkatammal, 2010: 277).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının küresel uygulanabilirliğini inceleyen Paine ve Organ (2000), yirmi altı ülkeden katılımcılara uyguladığı anket çalışması sonucunda,

özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları kapsamına giren davranışların bir şekilde tüm ülkelerde meydana geldiğini ancak kültürel farklılıkların bu davranışların anlamını ve oluştuğu koşulları etkilediğini ortaya koymuştur (Becton ve Field, 2009: 1652). Farh ve arkadaşları (2004), Çin'deki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını batı ile karşılaştırdıkları çalışmaları kapsamında, Kuzey Amerika ve Kuzeybatı Avrupa gibi ülkelerde daha fazla görülen, yüksek bireycilik, düşük güç mesafesi, gelişmiş yasal altyapı ve rol özgüllüğü baskın kültürlerde, bireylere, kişisel girişim için oldukça geniş bir serbestlik ve hoşgörü tanınmakta olduğu ve örgütsel rol bağlamında diğer çalışanlarla daha fazla etkileşim içinde olmalarının beklendiğini belirtmişlerdir. Bu kültürlerde, sistem ve süreçlerin gelişimi ve sürdürülebilmesi adına görevle ilgili konularda bireyler, diğer çalışanlara yardımcı olmaktadır. Buna karşılık, kolektivizm, yüksek güç mesafesi ve dağınık rollerin dikkat çekici olduğu kültürlerde ise, bireylerden çok gruplar ve toplum önem kazanmakta olup, bireylerin eylemleri ve katkıları öncesi üstleri veya gruplarının onayını almaları beklenmektedir. Hofstede (1980), kültürleri karakterize etmek için bireyseli ve toplumcu kavramlarını kullanmıştır. Ona göre, toplumcu veya diğer bir ifadeyle kolektivist toplumlarda, bireysel arzuların önüne grubun refahı geçmekte ve grup üyelerinin benlik kavramı grupla özdeşleşmeden türemektedir. Bu toplumlar, güçlü grup uyumuna sahip bireylerden oluşmaktadır. Fakat bunun tersine, bireysel kültürlerde, kişiler ile diğerleri arasında keskin sınırlar bulunmakta ve kişisel özerklik ve sorumluluk, grup kimliğinin önüne geçmektedir. Bazı çalışmalar, toplumsal değerlere sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemekte olduğunu belirtmektedir (Finkelstein, 2013: 58).

Sonuç olarak, örgüt üyelerinin davranış kalıplarını belirleyen örgütsel kültürün ve örgüt değerlerinin güçlü olduğu ve örgüt üyelerince benimsenerek, kabul edildiği örgütlerde, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyeceğini söylemek mümkündür.

4.1.4.5 Örgütsel Vatandaşlık ve Liderlik

Örgütsel vatandaşlık davranışları gibi proaktif davranışların gelişimi için lider ile takip eden çalışanları arasında güçlü ve tatmin edici bir ilişki kurmanın çok önemli ve esas olduğunu destekleyen sayısız çalışma bulunmaktadır (Khan ve Abdul Rashid, 2015: 338). Örneğin, Ferres, Travaglione ve Connell (2002) ve Pillai ve arkadaşları

(1999), örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunun, çalışanlarına dürüst, adil ve güvenilir davranışlar sergileyen lider ve yöneticilerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler veya liderlerin davranışları sayesinde güven ilişkisi oluştuğunda, hem ilişki geliştiği hem de insanlar genellikle, yardım veya hediyeler karşısında kendilerini borçlu hissettikleri için, çalışanların, kendilerinden beklenen görevlerin ötesinde daha istekli olarak performans sergilemekte oldukları belirtilmektedir (Burke et al., 2007: 623). Örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini inceleyen Wee ve arkadaşları (2014) da, lider-üye etkileşimi ile yöneticilere duyulan güvenin, vatandaşlık davranışları ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Wee et al., 2014: 79). Bu nedenle, yöneticilerin sergiledikleri liderlik ve yönetim tarzı ile yönetici ve çalışanlar arasındaki güven algısının, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörler arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

Yönetim teorisyenleri ve örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi alanı olan liderlik alanında, Burns ve Bass (1978) tarafından ortaya konulan dönüştürücü liderlik (geleceğe, değişime, reforma ve gelişime odaklı) ve etkileşimci liderlik (lider-çalışan arasında karşılıklı alışveriş ilişkisini (örn.; ödül-performans) içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı) kavramları geleneksel liderlik teorilerinin yerini almıştır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005: 33). Bir diğer sınıflandırmaya göre ise, liderlik davranışları; etkileşimci, dönüştürücü ve lider-üye etkileşim teorisi ile belirlenen davranışlar olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır (Küçükbayrak, 2010: 23). Dönüştürücü liderlik, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi ile çalışanların gelişimine ve değişimin gerektirdiği yeni koşullara uygun davranışları etkilemeye odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderlik, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediği ve hem rol kapsamındaki performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı için özellikle iş alanında büyük ilgi uyandırmaktadır. Mackenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) ile Pillai ve arkadaşları (1999) gibi birçok araştırmacı, dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında doğrudan ve önemli ölçüde pozitif yönde bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Lee et al., 2013: 56). Podsakoff ve arkadaşları (2000) örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin literatürü inceledikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncelleri ve sonuçlarına ilişkin deneysel bulguları özetledikleri çalışmalarını kapsamında, liderliğin genel olarak vatandaşlık davranışlarını etkilemekte önemli bir rol oynamakta

olduğunu desteklemişlerdir. İlgili çalışmanın sonuçları, dönüştürücü liderlik davranışları, etkileşimci liderliğin türlerinden koşullu ödül davranışları ile destekleyici lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları ile önemli ölçüde pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini inceledikleri çalışmaları kapsamında, Morçin ve Morçin (2013) etkileşimci liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışını arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, Podsakoff ve arkadaşları (2000), örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde, belirli bir liderlik türünden ziyade, çalışanların lider veya yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesinin daha etkili olduğunu vurgulamışlardır (Jahangir et al., 2004: 80). Bir diğer liderlik tipi olarak kabul edilen hizmetkar liderlik (servant leadership) kapsamında ise, çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklanarak, çalışanlarına ve takipçilerine hizmet eden liderler, başkalarına yardım ve hizmet etme konusunda çalışanlarına ilham kaynağı olacaklarından, çalışanların da karşılık vermek ve başkalarına gönüllü yardımda bulunmak için motive olmaları ve daha fazla vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Vondey, 2010: 22).

Sonuç olarak, liderliğin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme isteklilikleri üzerinde güçlü bir etkisi söz konusu olup, çalışanlarından iş tanımlamalarının ötesinde performans sergilemeleri beklenen örgütlerde, güvene dayalı ve destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulması ve çalışanları gönüllü ve olumlu davranışlar sergilemeye motive eden ve yönlendiren liderlik davranışlarının sergilenmesi esastır.

4.1.4.6 Örgütsel Vatandaşlık ve İş Tatmini

Vatandaşlık davranışları ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri olan iş tatmini ile, örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu birçok akademisyen ve araştırmacı (örneğin, Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; William ve Anderson, 1991) tarafından raporlanmıştır (Mohammad et al., 2011: 154; Berber ve Rofcanin, 2012: 196; Ackfeldt ve Coote, 2005: 153; Lee et al., 2013: 54; Jahangir et al., 2004: 80; Elgharyani et al., 2013: 1162).

İş tatmini kavramının en popüler tanımını veren Locke'a (1983) göre, iş tatmini, bir çalışanın iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu duygusal durum, memnuniyettir (Mohammad et al., 2011: 153). Çalışanların hem fiziksel ve duygusal

hem de zihinsel ihtiyaçlarını karşılamaya ve çalışan memnuniyetine katkıda bulunan bir faktör olarak kabul edilen iş tatmininin, çalışanların işle ilgili davranışları (üretkenlik, devamsızlık, işten ayrılma oranı, çalışan ilişkileri, psikolojik durum vb.) üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan çalışanların, işten ayrılma veya başka bir iş bulma eğilimlerinin daha az olması ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmektedir (Jahangir et al., 2004: 80; Mohammad et al., 2011: 153; Lee et al., 2013: 56). Organ (1988), iş tatmini duyan çalışanların karşılık verme duygusu ile örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceklerini öne sürdüğü çalışmada bu savını sosyal değişim teorisinden yararlanarak açıklamıştır (Van Dyne et al., 1994: 771). Örneğin, örgütlerinin, çalışanlarının kişisel gelişimi ile kariyerlerindeki gelişim ve ilerlemeye önem verdiğini hisseden çalışanlar, daha mutlu ve tatmin hissetmekte olup, bunun sonucunda da kendilerini örgüte yarar sağlayacak pozitif tutum ve davranışlar sergilemeye karşılık verme zorunluluğunda hissetmektedirler (Mohammad et al., 2011: 161). Özetle, literatürde yer alan, iş tatmini ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmanın sonucunda, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur.

4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Anlaşılmasına Yardımcı Olan Kuramlar

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerini daha iyi açıklamaya yardımcı olması amacıyla, literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelini oluşturduğu öne sürülen yaklaşım ve teorilere yer verilecektir. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olan sosyal değişim, eşitlik, lider-üye etkileşimi ve karşılıklılık norm ve kuramları incelenecektir.

4.2.1 Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim teorisi genellikle çalışanların, işyerindeki örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren, karşılıklılık ilkesine dayalı çeşitli davranış ve tutumlarını incelemek için kullanılan önemli yaklaşımlardan biridir (Mohammad et al., 2011: 151). Sosyal değişim teorisi, prosedürel adalet, dönüştürücü liderlik, örgüt yapısının karmaşıklığı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini gibi faktörler arasındaki

yapısal ilişkiyi anlamak adına teorik bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kuramsal açılımını sağlayan sosyal değişim teorisi, örgüt üyelerinin, örgütleri veya yöneticileri ile arasındaki ilişkiyi kavramsallaştırmaktadır (Lee et al., 2013: 57). Örgütsel vatandaşlık davranışları alanında çalışmalar yapan birçok araştırmacı (örn., Organ, 1988; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Podsakoff et al., 2000), bireylerin neden örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini sosyal değişim teorisine dayandırarak açıklamaya çalışmışlardır (Kacmar et al., 2011: 4).

Sosyal değişim kuramının bilinen en önemli temsilcileri George C. Homans (1958) ve Peter M. Blau'dur (1964). Sosyal değişimlerin (alışverişi), ekonomik değişimlerden farklı olduğunu ilk defa ortaya koyan teorisyenlerden Blau'ya (1964) göre, sosyal değişim, yükümlülükleri de beraberinde getiren örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimleri ifade etmektedir. Sosyal değişimler de ekonomik değişimlerde olduğu gibi, fayda-maliyet açısından değerlendirme yapılmasını ve yapılan katkıların ileride kendilerine geri döneceği beklentisini içermekte olup, genellikle sözleşmelere dayanan ekonomik değişimlerden farklı olarak, bu geri dönüşün niteliği veya şekli açıkça belirlenmemiş olup, elde edilmesi beklenen kazanç güvene dayanmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). İki taraf arasındaki sosyal değişim yükümlülüklerini vurgulayan sosyal değişim teorisine göre, bir taraf diğeri için olumlu bir şey yaptığında, gelecekte bu çabanın karşılığını alma, kazanç elde etme veya ödüllendirilme beklentisi (genellikle maddi olmayan kazançlar, minnettarlık, saygı, güven vb.) oluşmaktadır.

Sosyal değişimler, Blau (1964) ve diğer araştırmacıların öne sürdüğü üzere sadakat, güven ve bağlılık gibi makro güdüler tarafından desteklenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların makro güdüleri olumlu yönde olduğu takdirde, örgüte borçlu olduklarını hissetmeleri nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları ile karşılık vermeye çalışacaklardır. Ancak, bu makro güdülerin negatife dönmesi durumunda, çalışanların, örgütün çıkarlarına yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları gibi gönüllü katkıları azalacaktır (Konovsky ve Pugh, 1994: 658; Kacmar et al., 2011: 6)

Bu teoriye göre, örgütlerinin kendilerine iyi davrandığını (adalet algısı, hakkaniyet, lider desteği, karar verme süreçlerine katılım, beklentilerin karşılanması vb.) hisseden bireyler, buna karşılık diğer örgüt üyeleri ve örgütlerine yardım ederek, olumlu bir tutum ve kendilerinden beklenen minimum gereksinimlerin ötesinde performans sergilemektedir. Ancak, örgütlerinin kendilerine kısa süreli, geçici veya

vazgeçilebilir gibi davrandığını hisseden bireyler, sadece kendilerinden beklenen görevleri yerine getirerek ve vatandaşlık davranışlarını en aza indirerek karşılık vermektedirler (Lee et al., 2013: 57; Zellars ve Tepper, 2003: 397; Van Dyne ve Ang, 1998: 694). Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt üyeleri ile örgüt arasında gerçekleşen sosyal değişim ilişkisinin sonucunda ortaya çıktığını ve örgüt üyelerinin örgütten beklentilerinin karşılandığı sürece devam ettiğini söylemek mümkündür.

4.2.2 Eşitlik Kuramı

J. Stack Adams tarafından 1965 yılında geliştirilen eşitlik kuramına göre, örgüt üyeleri her zaman kendi çabaları ve potansiyelleri (emek, zeka, bilgi, tecrübe, yetenekler) ve bu çabaların sonucunda elde ettikleri kazançları (ücret, statü, yetki, prim, ikramiye vb. ek kazançlar) diğer örgüt üyelerininki ile karşılaştırma eğilimindedir. Çalışanların örgüte karşı duygu, davranış ve memnuniyetinin kaynağının da genellikle bu karşılaştırmaların sonucunda elde edilen algılar olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerinin kendilerine eşit ve adil davrandığını ve yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda çabaları ve kazançları arasında bir paralellik olduğunu ve bu oranın diğer çalışanlardan daha iyi olduğunu düşünen çalışanların, daha pozitif davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Buna karşılık, çalışma arkadaşlarının kendilerinden daha az çalıştığı halde daha fazla ödüllendirildiğini veya kazanç sağladığını algılayan çalışanların memnuniyet düzeyi düşeceğinden, negatif yönde davranışlar sergilemeye başlayacaklardır (İnce ve Gül, 2011: 135). Diğer bir ifadeyle, kendilerine eşit olarak davranılmadığını düşünen ve/veya kaynakların dağıtımında adalet olmadığını hisseden örgüt üyeleri, kendilerinden beklenen davranışları göstermedikleri gibi tam tersi davranışlar sergileme yönünde de güdülenebilmektedir (Güven ve Gürsoy, 2014: 97).

Özet olarak, örgütsel adaletin vurgulanmakta olan eşitlik teorisi, aşağıda belirtilen beklenti ve eğilimleri ifade etmektedir:

- Örgüt üyeleri, örgüte sundukları katkıların karşılığında elde ettiği ödül ve kaynakları, diğer örgüt üyelerinin çabaları ve elde ettiği sonuçlar ile karşılaştırması neticesinde, hem ilişkilerde hem de kaynakların dağılımında eşit ve adil muamele görmeyi arzulamaktadır.

- Örgüt üyeleri, ayrıca, girdi-çıkıtı oranında algıladıkları bir dengesizliği, ödülleri ve kazanımları artırarak veya performansı düşürme, vatandaşlık davranışlarını esirgeme vb. şekilde girdileri ve katkıları azaltarak, dengeleme eğilimindedirler.

4.2.3 Lider-Üye Etkileşimi Kuramı

Sosyal değişim ve eşitlik kuramları dışında örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamaya yönelik ileri sürülen bir başka teori de, örgüt üyeleri ile yöneticilerin ilişkilerindeki karşılıklı beklentilere dayanan ve bu ilişkinin örgütü ve tarafları nasıl etkileyeceği ile ilgilenen lider-üye etkileşimi kuramıdır. İlk defa Fred Fiedler tarafından “Durumsal Lider Etkinliği Teorisi” kapsamında ortaya konulan ve Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen lider-üye etkileşimi teorisi, çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmaktadır (Çelik, 2007: 95).

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının, lider-üye etkileşiminin önemli bir sonucu olduğunu öne süren sayısız araştırma (örn., Deluga, 1998; Podsakoff et al., 2000) mevcuttur (Rasheed, Jehanzeb ve Rasheed, 2013: 130). Lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, sosyal değişim teorisini temel almakta olup, bu bağlamda yönetici ile çalışan arasındaki yüksek kalitedeki etkileşim için yöneticiye duyulan güvenin ve yöneticiden algılanan desteğin vazgeçilmez olduğu ve algılanan bu güven ve desteğe karşılık, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecekleri vurgulanmaktadır (Köksal, 2012: 86).

Lider-üye etkileşimi teorisi, tüm yöneticilerin bağlı çalışanları ile olan ilişkilerinde, her bir alt çalışanına karşı farklı yöneticilik davranışları ve davranış tarzları sergilediğini varsaymaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi kapsamında, çalışan ile yöneticisi arasındaki karşılıklı güven, saygı ve sevgi ile ifade edilen yüksek kalitedeki etkileşimin, genellikle ekstra rol davranışları veya örgütsel vatandaşlık davranışları ile sonuçlandığı düşünölmektedir. Bu ilişkinin ve yönetici-çalışan iletişiminin yeterince güçlü olmaması veya düşük kalitede (karşılıklı güven, sadakat, etkileşim eksikliği) olması durumunda ise, çalışanlar iş sözleşmeleri ile tanımlı görevler kapsamında davranışlar göstermekte, rol gerekliliklerinin üzerinde

davranışlar sergilememektedir (Wee et al., 2014: 84). Sonuç itibariyle, yöneticileri ile ilişkilerinde karşılıklı, güvene dayalı, yüksek kalitede ve sürekli etkileşimin söz konusu olduğu çalışanların rol gereklerinin üstünde gönüllü davranışlar göstererek karşılık verdiğini ve lider davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

4.2.4 Karşılıklılık Kuramı

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelini oluşturan bir diğer yaklaşım da Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık kuramıdır. Sosyal değişim kuramının temelinde de yer alan bu karşılıklılık ilkesine göre, bireyin aldığı bir yardımın karşılığında kendisine yardım edene yardım etmek istemesi ve karşılık verme ihtiyacı veya zorunluluğu hissetmesi söz konusu olmaktadır (Gürbüz, 2006: 53). Bu bağlamda, diğer örgüt bireylerinden ve/veya yöneticilerinden destek ve yardım alan veya olumlu bir davranış ile karşılaşan örgüt bireyleri, karşılıklılık ilkesi kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olacaktır.

4.3 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

4.3.1 Örgütsel Vatandaşlığın Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışları alanında yapılan çalışmalar kapsamında, bu davranışların öncülleri ve kaynağı olarak araştırmacılar çalışma ortamı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, örgütsel adalet, liderlik davranışları, kişilik yapısı, bireysel, iş ve örgütsel özellikler gibi birçok faktörü incelemişlerdir (Yıldız ve Öncer, 2012: 214; Wee et al., 2014: 81; Dash ve Pradhan, 2014: 20; Harper, 2015: 2). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kaynağı olarak sunulan bu geniş yelpazeye rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen deneysel çalışmaların sonuçları, kişisel özellikler veya çalışan özellikleri, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve lider veya yönetici davranışları olmak üzere dört ana kategoriye odaklanmaktadır (Podsakoff et al., 2000: 526; Jahangir et al., 2004: 79; Berber ve Rofcanin, 2012: 196). Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri olarak kabul edilen ve bilim adamlarının fikir birliğine vardıkları faktörlerden, kişisel özellikler, yöneticilik davranışları, iş özellikleri ile örgütsel özellikler üzerinde durulacaktır.

4.3.1.1 Kişisel Özellikler

Çalışanların duygu, düşünce ve davranış kalıplarını belirleyen kişilik özellikleri, zaman içerisinde çok fazla değişiklik göstermediğinden farklı durumlar karşısındaki çalışan davranışlarını açıklamak için kullanılmaktadır (Elanain, 2007: 31; Singh ve Singh, 2009: 291). Organ'a (1990) göre de, bireysel farklılıklar, bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip sergilemeyeceğini belirleme ve öngörmede önemli bir rol oynamaktadır (Elanain, 2007: 33).

Bireysel farklılıkların (çalışan özellikleri, kişilik yapısı veya kişisel özellikler) özellikle güçlü teşviklerin, baskıların veya tehditlerin söz konusu olmadığı ortamlarda vatandaşlık davranışlarını açıklamakta olduğu fikri uzun süredir araştırmacıların (O'Reilly ve Chatman, 1986; Bateman ve Organ, 1983; Smith et al., 1983) ilgisini çekmekte olup, bu çalışmaların büyük bir bölümünde psikolojideki Beş Büyük Faktör kuramı kapsamındaki kişilik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Berber ve Rofcanin, 2012: 198). Kişilik alanında 1990'ların başında ortaya çıkan beş büyük faktör kuramı, örgütsel vatandaşlık davranışları alanında yapılan çalışmalara da yeni fırsatlar ve bakış açıları sağlamıştır (Singh ve Singh, 2009: 291). Beş etmen modeli olarak da adlandırılan modelde yer alan kişilik boyutlarını ifade eden bu beş faktör, "dışa dönüklük" (sosyal olma), "uyumluluk" (işbirlikçi ve yardıma hazır olma), "sorumluluk" veya "vicdanlılık" (organize ve planlı hareket etme), "duygusal denge" (duygusal istikrar) ve "deneyimlere açıklık" (entelektüel merak) olarak sıralanmaktadır (Elanain, 2007: 32).

Birçok meta-analiz çalışması kapsamında, bu faktörlerden sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengenin, kavramsal performans olarak da adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Elanain, 2007: 33). Örneğin, Organ ve Ryan (1995), kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışması kapsamında, kişilik boyutlarından sorumluluğun, örgütsel vatandaşlık davranışları ile arasında önemli ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışması kapsamında ayrıca, kişilik özelliklerinden duygusal denge, sorumluluk ve uyumluluk boyutlarının, dışa dönüklük ve deneyimlere açıklıktan daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde etkili olduğunu da belirtmiştir (Jahangir et al., 2004: 81). Podsakoff ve arkadaşları (2000), sorumluluk, uyumluluk ve pozitif duyguların örgütsel

vatandaşlık davranışlarını güçlü şekilde etkilediğini gözlemlemiştir. Elanain (2007) ise, kişilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi test ettiği çalışması kapsamında, yeni deneyimlere açık olmak başta olmak üzere, sorumluluk ve duygusal istikrarın örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicileri olduğunu öne sürmüştür. Harper'a (2015) göre ise, daha fazla sosyal, aktif, girişken ve enerjik olma olarak da ifade edilen dışadönüklükle ilgili kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları için oldukça uygun bir zemin oluşturmaktadır (Harper, 2015: 6). Kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen Singh ve Singh (2009), çalışmaları kapsamında, sorumluluk ve dışadönüklük boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının beş boyutuyla da önemli ölçüde pozitif yönde, uyumluluk kişilik boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışlarının erdemlilik dışındaki boyutlarıyla yine pozitif yönde, kişilik boyutlarından duygusal istikrarsızlığın ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının centilmenlik, nezaket ve özgecilik boyutlarıyla negatif yönde önemli ölçüde ilişkili olduğunu öne sürmüştür (Singh ve Singh, 2009: 291). Farklı araştırmacıların ortaya koydukları farklı sonuçlara rağmen, genel olarak, kişilik özelliklerinin ve bireysel farklılıkların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda etkili olduğunu söylemek mümkündür.

4.3.1.2 Yöneticilik Davranışları

Liderlik ve yöneticilik davranışları da karakter, iş ve örgüt özellikleri gibi, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkisi bulunan ve vatandaşlık davranışlarının öncülü olarak kabul edilen faktörlerdendir. Örgütsel vatandaşlık davranışları alanında yapılan birçok çalışma (örn.; Smith et al., 1983; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990; Podsakoff et al., 1990), dürüstlük, adil olma ve çalışanlarına yardım etme / işbirliği yapma gibi yönetici özelliklerinin ve destekleyici davranışların, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Graham, 1995: 49). Ferres ve arkadaşları (2002) ile Pillai ve arkadaşları (1999) da, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunun, çalışanlarına dürüst, adil ve güvenilir davranışlar sergileyen lider ve yöneticilerle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Burke et al., 2007: 623).

Çalışan ile yöneticisi arasındaki ilişkinin kalitesi, yöneticinin davranışları ve liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven, çalışanın tavır ve davranışlarını belirlemekte ve

şekillendirmekte olup, çalışan ile yöneticisi arasındaki güçlü ilişkinin ve güven algısının varlığı, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığını artırmaktadır. Örgütsel davranışlar ile yöneticilik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, yöneticilerin, denetim veya baskıya başvurmak yerine, işe alma, görevlendirme ve sosyalleştirme süreçlerine dayalı, pozitif bir çalışma ortamı oluşturup, geliştirerek, örgütsel davranışı geliştirebildiğini göstermektedir (Farzianpour et al., 2011: 534). Burns (1978) ve Greenleaf'ın (1977) gözlemlerine dayanılarak, yöneticilerin, çalışanlarının ahlaki gelişimini ve vatandaşlık davranışları sergilemelerini sağlama potansiyeline sahip olduklarını söylemek mümkündür (Graham, 1995: 43).

Moorman'ın (1991) çalışmaları da yönetici özelliklerinin etkisini destekler nitelikte, yöneticisinin davranış ve uygulamalarının adil olduğunu düşünen çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunduğunu göstermektedir (İnce ve Gül, 2011: 138). Organ (1988) da, yönetici ile çalışanlar arasında gelişen sosyal değişim ilişkisi nedeniyle, yöneticinin adaletinin, çalışanların vatandaşlık davranışları sergilemelerine yol açtığını vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin çalışanına adil davranması, sosyal değişim ve karşılıklılık normları gereği, çalışanın da yöneticiye aynı şekilde karşılık vermesine yani vatandaşlık davranışları sergilemesine neden olmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994: 657). Deluga'ya (1994) göre, yöneticilerin güven oluşturan davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Sosyal değişimlerin kolay ve olası kıldığı karşılıklı güvenin söz konusu olması halinde, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri iddia edilmektedir (Elgharyani et al., 2013: 1165). Bu kapsamda, yöneticiler veya liderlerin davranışları doğrultusunda çalışanlarla aralarında güven ilişkisinin gelişmesi ve çalışanların, yöneticilerinin davranışları karşısında kendilerini borçlu hissetmeleri, çalışanların, kendilerinden beklenen görevlerin ötesinde daha istekli performans sergilemelerini bir başka deyişle örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesini sağlayacaktır.

4.3.1.3 İş Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerini dört grupta sınıflandıran, Podsakoff ve arkadaşları (2000: 526), çalışana atanan görev veya işin özelliklerinin de bu davranışlarının oluşumunu etkilediğini öne sürmüş olup, iş özelliklerinin, örgütsel

vatandaşlık davranışlarının tüm boyutlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu savunmuşlardır (Podsakoff et al., 2000: 531).

İş özellikleri ise genel olarak üç grupta sıralanmakta olup, bu özellikler, geribildirim, işin rutinliği ve tatmin ediciliktir. Bu özelliklerden görev geribildirimi ve işin tatmin edici olması, örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili iken, işin rutinliği, örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif yönde ilişkilidir (Küçükbayrak, 2010: 22). Düzenli geribildirim ve özerklik sağlayan bir iş veya görev, çalışanların kendi davranışlarını izlemelerini ve kişisel kontrollerinin artarak, o işin üzerinde istenilen yönde bir etkilerinin ve değişim şansının olduğunu düşünmelerini sağlamaktadır. Bu algılanan kişisel kontrol hissi de çalışanların örgüte olan duygusal bağlarını güçlendirmekte, örgüte ve işlerine olan sorumluluk duygusunu artırmakta ve çalışanların işteki davranış ve tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra geribildirim, özerklik ve anlam taşıyan işler aynı zamanda çalışanlar tarafından motive edici olarak algılanmakta olup, çalışanların içsel motivasyonunu en üst düzeye çıkarabilmektedir (Van Dyne et al., 1994: 773). İş özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu fikrini destekleyen birçok çalışma kapsamında, yüksek görev beklentileri ve taleplerinin, işin rutinliğinin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediği, buna karşılık işin özerkliğinin, işin tatmin edici olmasının, yüksek görev bağlılığının ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde geliştirdiği öne sürülmüştür (Spitzmuller, Van Dyne, Ilies, 2008: 112).

Görev ve iş özelliklerinin yanı sıra role ilişkin özellik ve algılamaların da örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, yüksek düzeydeki rol belirsizliği ve çatışmasının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediği öne sürülmektedir (Harper, 2015: 6; Jahangir et al.,2004:80). Bu bağlamda, iş özellikleri kapsamında, işin, görevin veya rolün, çalışanı geliştirici ve tatmin edici olup, rutin ve belirsiz olmamasının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunu kolaylaştırdığını söylemek mümkündür.

4.3.1.4 Örgütsel Özellikler

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000), örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncüllerine ilişkin yaptığı sınıflandırmadaki bir diğer faktör olan örgütsel özellikler, literatürde örgütteki resmîlik düzeyi, örgütsel esneklik, grup bağlılığı, danışman veya destek

personel miktarı, yöneticinin kontrolü dışındaki ödüller, yöneticiler ile astları arasındaki mekansal uzaklığın derecesi olarak sıralanmaktadır (Podsakoff et al., 2000: 528). Ancak, ilgili yazarlara göre, bu özelliklerden sadece grup bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, özgecilik boyutu ile önemli ölçüde pozitif yönde ilişkili olduğu öne sürülmüştür. Yönetici kontrolü dışındaki ödüllerin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları ile negatif yönde ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Küçükbayrak, 2010: 22).

4.3.2 Örgütsel Vatandaşlığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bu davranışların oluşumunu etkileyen değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen sayısız araştırma kapsamında, incelenen faktörler arasında; iş tatmini, örgüte duyulan bağlılık ve güven, algılanan adalet, kişilik özellikleri, çalışanın ruhsal durumu, işin özellikleri, lider veya yöneticinin özellikleri ile çalışana yönelik desteği, kişi ile örgütün bütünleşmesi, örgüt kültürü, örgütün özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik değişkenleri saymak mümkündür.

Podsakoff ve arkadaşları (2000), örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine yapılan çalışmaların, beş büyük faktör kuramı kapsamında yer alan kişilik özelliklerinin yanı sıra, iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan adalet ve yönetici desteği gibi faktörlere de odaklandığını belirtmişlerdir (Podsakoff et al., 2000: 530). Organ ve Ryan (1995) da benzer bir şekilde, örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyen faktörleri, meta-analiz yöntemiyle inceledikleri çalışmaları kapsamında örgütsel bağlılık, adalet, yönetici desteği ve kişilik özellikleri gibi faktörlere odaklanmışlardır (Organ ve Ryan, 1995: 782-783). İlgili yazarlar tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışmasının sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen ve belirleyen başlıca faktörler, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve yönetici desteği olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmaları kapsamında Ackfeldt ve Coote (2005), iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirleyen direkt faktörler olduğunu, yönetici desteği, mesleki gelişim ve güçlendirmenin ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının dolaylı belirleyicileri olduğunu öne sürmüşlerdir (Ackfeldt ve Coote, 2005: 151).

Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasında etkili olduğu kabul edilen kavramlardan öne çıkan iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, kişilik özellikleri, yönetici desteği ve örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki, çalışmanın bu bölümünde incelenecektir.

4.3.2.1 İş Tatmini

Literatürdeki bulgular, iş tatminini sağlayan gerekli şartların aynı zamanda vatandaşlık davranışlarını da etkilediğini ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir (örneğin, Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Konovsky, 1989; William ve Anderson, 1991; Van Dyne et al., 1994; Jahangir et al., 2004; Ackfeldt ve Coote, 2005; Mohammad et al., 2011; Berber ve Rofcanin, 2012; Lee et al., 2013). İş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasındaki bu ilişki ise çoğunlukla Sosyal Değişim teorisine dayandırılarak, açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, hem içsel hem de örgütün sağladığı dışarıdan gelen tatmin duygusu, çalışanların, görev tanımlarının ötesinde, örgüt yararına pozitif davranışlar sergileyerek, karşılık vermelerini sağlamaktadır. Bu teoriye dayanılarak yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde ise, iş tatmini ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin güven, adalet ve bağlılık kavramlarıyla birlikte daha da güçlendiği savunulmaktadır (Berber ve Rofcanin, 2012: 197). Çalışanların performanslarını ve üretkenliklerini olumlu yönde etkileyen, işten ayrılma niyetleri ve devamsızlıklarını azaltan, iş tatmini (duygusal, fiziksel ve zihinsel); çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili davranışları üzerinde de oldukça etkilidir. Bu bağlamda, işlerinden ve örgütlerinden memnuniyet duyan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha istekli olmaları ve bu davranışları göstererek, karşılık vermeleri beklenmektedir.

4.3.2.2 Örgütsel Adalet

Çalışan davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden olan örgütsel adalet kavramı, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık gibi örgüt üyelerinin vatandaşlık davranışlarını da olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürdeki çalışmalar (örneğin, Konovsky ve Pugh, 1994; Jafari ve Bidarian, 2012; Wee et al., 2014) kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütün ve yöneticilerin, kaynakların, ödül ve cezaların dağıtımındaki uygulamaları, iş yükü ve

ücret dağılımındaki eşitlik ve adalet algısı ile karar alma süreçlerindeki adaletten etkilendiğini, örgütsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu ve çalışanların örgütsel adalet algıları arttığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artmakta olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka ifade ile örgütsel adalet algıları yüksek olan çalışanların, örgüt çıkarına yönelik gönüllü davranışlar sergileme ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile katkıda bulunma eğilimleri artmaktadır. Bu kapsamda, adil bir çalışma ortamının, çalışanlara adil davranan bir yönetimin, hem ödülleri hem de cezaları adil olarak dağıtmanın ve uygulamanın, zorunlu olmayan örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı ve teşvik ettiğini söylemek mümkündür (Güven ve Gürsoy, 2014: 106)

4.3.2.3 Örgütsel Güven

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi ve bağlantıyı inceleyen önceki çalışmaların (örneğin, Konovsky ve Pugh, 1994; Tschannen-Moran ve Hoy, 2000; Zeinabadia ve Salehi, 2011) sonuçları incelendiğinde, sosyal değişim kuramının bir yansıması olarak da görülen güvenin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılığını artırdığı ve geliştirdiğini söylemek mümkündür. Örgüt üyelerinin pozisyon veya görevleri ile örgütlerinin türüne bakılmaksızın, örgütlerine, liderlerine ve/veya yöneticilerine güven duyan çalışanların, buna karşılık olarak gönüllü davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha eğilimli olduklarını söyleyebiliriz (Elgharyani et al., 2013: 1164). Literatüre göre, örgütsel güvenin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi mevcut olup, bu kapsamda, bağlı oldukları yöneticilerinden ve örgütlerinden güven duygusu algılayan çalışanlar, olumlu duygular ile rolünün gerektirdiği tanımlamaların ötesinde performans sergilemeye ve gönüllü olarak örgüt çıkarları doğrultusunda davranışlar sergileyerek, katkı sağlamaya çalışmaktadır.

4.3.2.4 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel davranışlara etkisi hala araştırma konusu olan örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının önceli olarak kabul edilmekte olup, literatürdeki araştırmaların sonuçları kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

O'Reilly ve Chatman'ın (1986) öne sürdüğü teoriye göre, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyici bir faktörüdür (Ghosh ve Swamy, 2014: 6).

Organ (1988), örgütlerine bağlı olan çalışanların, formal iş tanımlarında yer almayan, örgüte katkı sağlayan ve değer katan vatandaşlık davranışları sergilemeye daha eğilimli olduklarını öne sürmüştür (Khan ve Abdul Rashid, 2015: 339). Podsakoff ve arkadaşları (2000) da meta analiz çalışması kapsamında, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Podsakoff et al., 2000: 532).

Sonuç olarak, çalışanlarla örgüt arasındaki psikolojik ve duygusal bağ olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın yüksek olduğu çalışanların, örgüt amaçları için yoğun gayret ve enerji sarf etme ve örgütün bir parçası olarak kalma arzuları ve motivasyonu, iş tanımında yer almamasına ve herhangi bir yaptırım ya da ceza söz konusu olmamasına rağmen, örgütün etkinliği, verimliliği ve performansına olumlu katkıları olan vatandaşlık davranışlarını diğer çalışanlara göre daha fazla sergilemeleri beklenmelidir.

4.3.2.5 Kişilik Özellikleri

Çalışan davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynadığı düşünülen kişilik özellikleri ve bireysel farklılıkların, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisini inceleyen sayısız çalışma (Smith et al., 1983; Organ, 1990; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000; Elanain, 2007; Singh ve Singh, 2009; Berber ve Rofcanin, 2012) mevcuttur. Bu çalışmaların büyük bir bölümünde kişilik özelliklerini dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyimlere açıklık şeklinde beş boyutta tanımlayan beş etmen modeli veya beş büyük faktör kuramı olarak bilinen modelden yararlanılarak ölçümlene ve analizler yapılmıştır. Bu kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklansa da, genel olarak ilgili boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden kişilik özelliklerini daha detaylı olarak aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Elanain, 2007: 35; Singh ve Singh, 2009: 292; Harper, 2015: 6):

- Daha fazla sosyal, aktif, girişken ve enerjik olmayı ifade eden dışadönüklük ile ilgili kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışları için oldukça uygun bir zemin oluşturmakta olup, bu nedenle, dışadönük

olarak nitelendirilen çalışanların, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir.

- Uyumlu olarak tabir edilen çalışanların genel olarak daha uzlaşmacı, yardımsever, iyi huylu ve faydalı olmasından dolayı, daha yüksek seviyede yetkinlik göstermeleri ve gerektiğinde etkin bir şekilde işbirliğinde bulunmaları, böylece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri beklenmektedir.
- Genel olarak daha yüksek performans sergileyen, düzenli, dakik, dikkatli, özdisiplinli ve güvenilir çalışanlar, sorumluluk kişilik özelliğine sahip olup, bu çalışanların beklenen görev davranışlarının ve performansının ötesinde davranışlar geliştirmeleri beklenmektedir.
- Sosyal davranışın temel ruhsal belirleyicisi olarak nitelendirilen duygusal denge ve istikrarın söz konusu olduğu çalışanların, stresli ve zorlu durumlar karşısında sakinliklerini korumaları, daha az depresif, endişeli, sinirli ve kaygılı olmaları öngörülmektedir.
- Bir diğer kişilik özelliği olan deneyimlere açık olmak ise, yaratıcı, meraklı, yeni ve farklı deneyimler arayışında olmayı ifade etmekte olup, bu çalışanların da daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı performansı göstermeleri beklenmektedir.

4.3.2.6 Yönetici Desteği

Yol-Amaç kuramı ile Lider-Üye Etkileşimi teorilerinden etkilenen birçok araştırmacı, yardım davranışları ile karşılaşan çalışanların karşılık vermeye zorunlu hissetmelerinden dolayı, destekleyici yönetici davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini öne sürmüştür (Berber ve Rofcanin, 2012: 198). Bu kapsamda, liderlik veya yönetici davranışlarının, vizyonun açıkça ortaya konulması, örgüt hedeflerinin teşvik edilmesi, destek sağlanması ve geribildirim yapılması gibi birçok boyutu incelenmiş olup, bu boyutlar arasından lider veya yönetici desteğinin en tutarlı belirleyici olduğu ortaya konulmuştur.

Lider veya yönetici desteği, bir çalışanın yöneticisinden gördüğü ilgi ve aldığı desteğin derecesi olarak ifade edilmekte olup, destekleyici bir lider veya yönetici, yetkinlik düzeyi yüksek, çalışanlarına saygılı ve adil davranan, çift yönlü iletişimi teşvik eden ve çalışanların bireysel katkılarını tanıyan yönetici olarak

tanımlanmaktadır. Destekleyici lider veya yöneticilere sahip çalışanların yöneticilerine güven duyma, takım halinde daha etkin çalışma ve örgüt hedeflerine ulaşılması için kendi çıkarlarını ikinci plana atma olasılıkları ve potansiyelleri daha fazla olmaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005: 153). Bu bağlamda, destekleyici liderliğin veya çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin, örgütsel davranışların oluşumuna olumlu yönde katkısı olduğunu söylemek mümkündür.

4.3.2.7 Örgüt Kültürü

Örgüt üyeleriyle paylaşılan değerler, inançlar ve beklentileri ifade eden örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen ve şekillendiren en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Örgüt üyeleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun varlığı, çalışanların örgütlerini daha çok benimsemelerini, örgüte katkı sağlamaya daha istekli olmalarını ve daha güçlü bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. Bu nedenle, örgüt üyeleri ile örgüt değerleri arasında uyumun olması, aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıklarını da artırmaktadır (Sezgin, 2005: 326; Akbaş, 2011: 57).

Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren örgüt kültürünün, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de etkisi söz konusu olup, özellikle destekleyici ve pro-sosyal örgüt kültürü ile bireysellik yerine toplumsal değerlere daha çok önem veren bireylerden oluşan örgütlerde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla gerçekleştiği gözlemlenmektedir.

4.3.3 Örgütsel Vatandaşlığın Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemi ve ilişkili oldukları kavramları incelediğimiz bölümler kapsamında belirtildiği üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bireysel düzeyde; çalışan performansı ve elde edilen ödüllerle pozitif, çalışanların devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkisi, örgüt düzeyinde ise; örgütsel etkinliği ölçen göstergeler (üretkenlik, verimlilik, karlılık), çalışan ve müşteri memnuniyeti ile pozitif ve maliyetler ile negatif yönde bir ilişkisi bulunduğunu söylemek mümkündür (Podsakoff et al., 2009: 131). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüte ve çalışanlara yönelik olan bu olumlu katkılarının yanı sıra, özellikle çalışanlara yönelik olumsuz sonuçları da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, bu davranışların genellikle ödüllendiriliyor ve teşvik ediliyor olması ile bu tür çalışanların örgütte iyi askerler olarak nitelendirilmesinin

getirdiği baskı, aynı zamanda çalışanların işyükünün artmasına, bunun sonucunda da iş ve özel yaşam çalışmasına, stres düzeyinin artmasına ve hatta işten ayrılma isteğine neden olabilmektedir (Bolino et al., 2010: 835; Berber ve Rofcanin, 2012: 200).

Podsakoff ve arkadaşlarına (2009) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının büyük bölümü olumlu olan bu potansiyel sonuçları nedeniyle mevcut olan yoğun ilgiye rağmen, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçlarını özetleyen oldukça az sayıda araştırma bulunmaktadır (Podsakoff et al., 2009: 122). Bu sınırlı sayıdaki çalışmanın ortak görüşü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, performansı ve örgütsel etkinliği artırmasıdır. Ancak, bu çalışma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışları ile aidiyet, verimlilik, motivasyon ve kararlara katılım arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

4.3.3.1 Örgütü Benimseme ve Aidiyet Durumu

Çalışanları elde tutma, işten ayrılma maliyetlerinin çok yüksek olması nedeniyle günümüz örgütlerinin ve üst düzey yöneticilerin dikkatini çeken bir konudur. Bazı çalışmaların sonuçları, özgecilik, nezaket ve centilmenlik gibi örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının, nitelikli iş gücünü çekme ve elde tutma açısından örgütün kapasitesini geliştirdiğini göstermektedir (Dash ve Pradhan, 2014: 21). Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen örgüt üyeleri sayesinde örgüt içi stresin ve çatışmaların azaldığı, çalışanlar arası ilişkilerin daha sağlıklı hale geldiği, takımlar ve birimler arasındaki uyumun ve işbirliğinin arttığı, böylece daha pozitif ve sağlıklı bir örgüt ve çalışma ortamının sağlandığı bilinmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların devamsızlığını ve işten ayrılma oranını azaltmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile oluşan pozitif örgüt ortamında çalışanların örgüte bağlı kalmaları ve örgütten ayrılmamaları sağlanmaktadır (Dash ve Pradhan, 2014: 22; Farzianpour et al., 2011: 535). Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışları ile cazip hale gelen örgüt ortamı ile örgütün sadece çalışanlarını kaybetmemesi ve elinde tutması değil nitelikli iş gücünü örgüte çekmesi de sağlanmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 116). Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt ve çalışma ortamının pozitif yönde değişimini sağladığı, bu pozitif ve sağlıklı örgüt ortamının da çalışanların örgütü daha fazla benimseyerek,

kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağladığını ve örgütsel bağlılığı artırdığını söylemek mümkündür.

4.3.3.2 Yüksek Verimlilik

Organ (1988, 1997), örgütün hayatta kalabilmesi için vazgeçilmez olan örgütsel etkinlik ve verimlilikte, örgütsel vatandaşlığın önemli bir rolü bulunduğunu vurgulamıştır (Tschannen-Moran ve Hoy, 2000: 583; Jahangir et al., 2004: 76; Suresh ve Venkatammal, 2010: 276). Organ (1988) ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışları ile hem çalışanların hem de örgütün etkinliği ve verimliliğinin en üst düzeylere çıkabileceğini savunmuştur (Jahangir et al., 2004: 76). Katz (1964) da, açıkça belirtilen davranışların ötesinde gösterilen yardımsever ve işbirlikçi davranışların örgütsel etkinlik için oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır (Finkelstein, 2013: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, performansı destekleyen sosyal ve psikolojik çevreyi geliştirerek, örgütsel etkinliğe ve verimliliğe katkı sağlamaktadır. Örneğin, çalışanların birbirlerine yardım etmeleri, hem yöneticilerin zamanlarını daha önemli ve verimlilik sağlayacak konulara ayırmalarına hem de çalışanların birbirleriyle daha birlik ve beraberlik içinde uyumla çalışmalarını, anlaşmazlık ve çatışmaların azalmasını ve performansın artmasını sağlayacaktır (Akbaş, 2011: 65). Bu davranışların katkısı ile oluşan operasyonların verimliliği, müşteri memnuniyeti, finansal performans ve büyüme de, örgütün verimliliğini artıracaktır (Dash ve Pradhan, 2014: 18). Yani, örgütsel vatandaşlık davranışları ile önce çalışanların ve yöneticilerin verimlilikleri, bunun sonucunda da örgütün verimliliği artacaktır.

4.3.3.3 Yüksek Moral ve Motivasyon

Bazı çalışmaların bulguları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının, örgüt çalışanlarının işleri ve çalışma ortamları ile ilgili memnuniyetlerini ve iş tatminini etkilediğini belirtmektedir. Örneğin, deneyimli çalışanların, daha az deneyimli veya yeni çalışanlara işlerini daha verimli yapmaları yönünde yardım etmesi, az deneyimli veya yeni çalışanların performansını artıracak, performansı artan çalışanların üzerindeki yönetici baskısı ve denetimi azalacak, aynı zamanda bu çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesini sağlayacaktır. Bu yardımlaşma ve sorumluluk davranışları sonucunda, çalışanlar arası ilişkilerin pozitif yönde gelişmesi de örgüte olan memnuniyeti artıracaktır (Dash ve Pradhan, 2014:

22). Bu kapsamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların işinden ve üyesi olduğu örgütten duyduğu memnuniyeti ve içsel motivasyonunu artırdığını söylemek mümkündür.

Bir diğer görüşe göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanların genel olarak yöneticileri tarafından yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda daha fazla ödüllendirilmeleri nedeniyle, çalışanların, yönetimi ve yöneticilerini etkilemek adına, gönüllü ve yardımsever davranışlar sergileme konusunda daha fazla istekli ve motive görünmeleri veya gerçekten motive olmalarıdır (Finkelstein, 2013: 58). Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar hem yöneticileri tarafından ödüllendirilme beklentisi hem de yardımlaşma ve sorumluluk davranışlarının sonucunda gelişen pozitif ilişkilerin etkisiyle, görevlerini daha arzulu ve motive bir şekilde yerine getirecek ve yüksek performans sergileyeceklerdir.

4.3.3.4 Gönüllü Kararlara ve Faaliyetlere Katılım

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarından olan erdemlilik boyutu kapsamında da belirtildiği üzere, örgütsel vatandaşlık davranışları aynı zamanda, örgütün varlığını sürdürmesi, düzeni ve gelişimine yönelik, sorumluluk duygusuyla örgüt yönetimi ve kararlarına aktif katılımı da içermektedir. Çalışanların yönetime gönüllü ve aktif katılımlarının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonucu olarak, örgüt bünyesinde takım halinde çalışmaya uyumlu, çatışmaların az olduğu gruplarda, bağlılık ve uyum ile çalışan bireyler, daha fazla yardım ve gönüllü davranışlarda bulunmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları ile pozitif yönde ilişkili olan grup bağlılığı ve uyumu, bir grubun üyelerinin, o gruptaki diğer üyelere karşı vatandaşlık davranışları sergileme eğilimini açıklamaktadır. Örgüt veya grup üyeleri arasındaki bağlılık ve güçlü ilişkiler, örgüt bünyesindeki dayanışmayı ve bu davranışların düzenli olarak tekrar etmesini sağlamaktadır. Bu çalışma gruplarındaki bireyler aynı zamanda birbirlerine karşı duyarlı olduklarından daha fazla yardım ve destekte bulunma isteği göstermektedirler (Harper, 2015: 4).

Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren çalışanlar, örgüt bünyesindeki dayanışmayı artırarak, örgüt faaliyetlerine ve kararlarına ilişkin yapıcı, aktif ve gönüllü katılımda bulunmakta ve örgütün geleceği ile ilgili konularda fikirlerini paylaşmaktan kaçınmamaktadır.



5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde örgütlerin ve kuruluşların hedeflerine ve başarıya ulaşmalarındaki en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilen ve önemi giderek artan “örgüt kültürü” kavramını anlamak ve açıklamak için, öncelikle “kültür” kavramı üzerinde durulacak olup, daha sonra ise örgüt kültürü, kavramsal ve kuramsal bir çerçeve içerisinde incelenecektir. Bu kapsamda, çalışmanın bu bölümünde, kültür ile bir alt kültür olan örgüt kültürü kavramlarının tanımı, önemi, özellikleri ve fonksiyonları ile örgüt kültürünü oluşturan öğeler ve örgüt kültürü konusunda ileri sürülen yaklaşım ve sınıflandırmalara yer verilecektir.

5.1 Kültür Kavramı, Tanımı, Önemi, Özellikleri ve Fonksiyonları

5.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kavramı da, önceki bölümlerde incelenen güven ve bağlılık kavramları gibi tanımı konusunda henüz fikir birliğine varılamamış bir kavramdır. Disiplinler arası bir konu olan kültür kavramı için, antropoloji, siyaset, sosyoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlerde, farklı kültür tanımları geliştirilmiş olup, en yaygın şekilde, kültür terimi, etnik gruplar, uluslar, örgütler ve kurumlar için kullanılmaktadır (Hofstede, 2011: 3). Doney, Cannon ve Mullen (1998), kültürel norm ve değerlerin, güvenin oluşumunu nasıl kolaylaştırdığı veya engellediğini inceledikleri çalışmaları kapsamında, araştırmacıların, bundan 60 yıl öncesinde dahi kültür terimine ilişkin 160’den fazla tanım öne sürmüş olduklarını belirtmişlerdir (Doney et al., 1998: 607). Kullanımı kolay ancak tanımlanması zor olan kültür kavramı üzerinde ortak bir tanıma ulaşılamamasının sebeplerinin başında ise, kültür kavramının geniş kapsamlı, soyut ve çok yönlü olması gelmektedir.

Latince “bakmak, yetiştirmek, ekip, biçmek” gibi anlamlara gelen “cultura” sözcüğünden türeyen kültür terimi, Türk Dil Kurumunun Türkçe sözlüğünde yer alan tanıma göre, “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve

manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, kültür, doğal, toplumsal, dini, yasal, ekonomik ve benzeri çevre koşullarının bir ürünü veya sonucudur (Aydınlı, 2003: 80). Maddi ve manevi değerlerden oluştuğu ifade edilen kültürün, o toplumda yaşayan insanlar tarafından üretilen eser, araç ve gereçleri ile teknolojileri maddi boyutunu oluştururken, insanların bilgi birikimleri, davranış ve tutumları, paylaştıkları değerleri ile yaşam tarzları manevi kültürü oluşturmaktadır (Altay, 2004: 303). Kültür kelimesi tarih boyunca ekin, ürün ve tarım sözcükleri ile ilişkili olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda, kültürün, toplumların tarihsel geçmişi, üretim biçimleri ve gelişimleri ile, ya da kısaca insan ve insanın yaşadığı çevre ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür.

Kültür kavramı ile ilgilenen ilk araştırmacıların başında, kültürel antropolojinin kurucusu olan antropolog Edward Burnett Tylor, sosyal psikoloji alanında çalışmalar gerçekleştiren Edgar Henry Schein ve çalışmalarında ağırlıklı olarak farklı ulusal kültürleri inceleyen sosyolog Geert Hofstede gelmektedir (Düren, 2007: 88). Kültür kavramına ilişkin literatürdeki birçok çalışmanın etkilenmiş olduğu, Tylor’un (1871) “İlkel Kültür” (Primitive Culture) isimli ünlü çalışmasında ilk defa kültür tanımına yer verilmiştir. Tylor’un (1871) tanımına göre; kültür, toplum üyelerinin edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenekler ve diğer bütün yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir yapıdır (Tischler, 2010: 51). Kültür kavramı ile ilgili literatürde yer alan tanımlardan bazıları şöyledir (Hofstede, 2011: 3; Hofstede, Pedersen ve Hofstede, 2002: 34; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 6; Güney, 2011: 183; Shahzad, Luqman, Khan ve Shabbir, 2012: 976; Demir ve Okan, 2009: 124; Doney et al., 1998: 607; Bik, 2010: 72; Yeşil, 2012: 41; Sığırı, Tabak ve Ercan, 2009: 3; Düren, 2007: 89; Tischler, 2010: 51; Colquitt, LePine ve Wesson, 2015: 293):

- Kluckhohn’e (1951) göre kültür, sembollerle elde edilen ve sonraki kuşaklara aktarılan düşünce, duygu ve davranış kalıplarından oluşan, insan gruplarının ayırt edici eser ve kazanımlarını oluşturan bir olgu olup, geleneksel düşünceler ve özellikle bunlara ilişkin değerler kültürün temelini oluşturmaktadır.

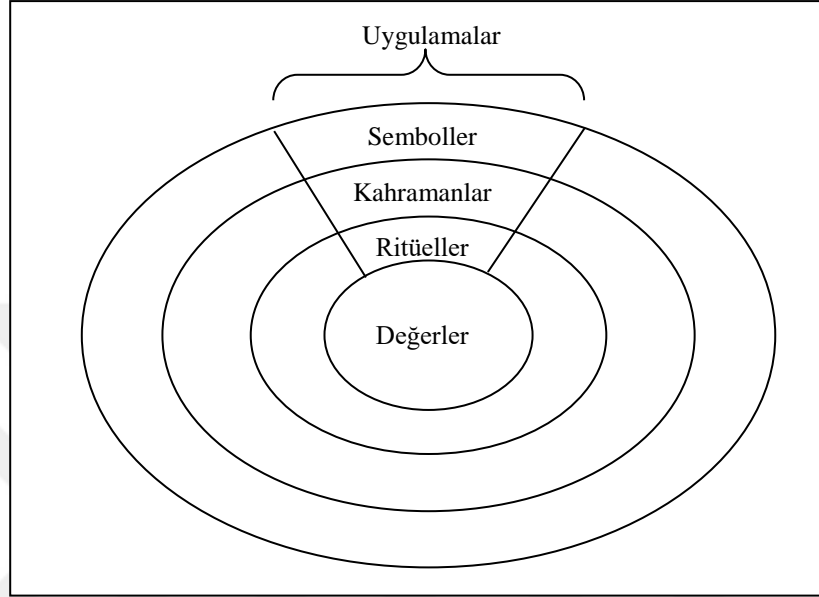
- Hofstede'e (1980, 1984, 2001) göre kültür, bir grubun üyeleri ile diğer grupların üyeleri arasında farklılık yaratan zihnin, toplu düşüncesi veya bir başka ifadeyle insan düşünce sisteminin toplu bir programlamasıdır.
- Namewirth ve Weber (1987) kültürü, yaşamı dizayn etmeyi ve planlamayı sağlayan fikirler sistemi olarak tanımlamışlardır.
- Schein (1990) kültürü, başarıya yönelik farklı değerler ve davranışlar kümesi olarak tanımlamıştır.
- Kotter ve Heskett'e (1992) göre kültür, toplumun sahip olduğu inanç, davranış ve değerler bütünüdür.
- DiStefano ve Maznevski'ye (2000) göre kültür, belirli bir toplum veya grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağını ve sergileyecekleri yaklaşımları belirleyen varsayım ve normlardır.
- Hofstede ve diğerleri de (2002), Hofstede'in (1980) tanımına benzer bir şekilde, kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayırt eden kavram olarak açıklamışlardır.
- Düren (2007) kültürü, bir topluluk tarafından paylaşılan değerler, dünya görüşleri, sosyal davranış kalıpları ile sanat, teknoloji, bilim, mimari gibi yaratılan ürün ve eserleri içeren özgün, karmaşık ve sürekli gelişme gösteren bir sistem olarak tanımlamıştır.
- Hofstede ve diğerleri (2010) ise, Hofstede'in (1980) kültür tanımından yola çıkarak, kültürü, bir grubun üyelerini veya bir kategoriye ait insanları diğerlerinden ayıran aklın kolektif programı veya bir başka ifadeyle kolektif zihin programlanması şeklinde tanımlamışlardır.
- Tischler (2010) kültürü, tüm insanların, ait oldukları sosyal gruplarda olgunlaşp, yaşamlarını sürdürürken, yapmak, kullanmak, üretmek, bilmek ve inanmak için öğrendikleri değerler olarak tanımlamışlardır.
- Güney'e (2011) göre ise, kültür, en genel anlamı ile, insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik maddi ve manevi her şey olarak ifade edilebilir.
- Colquitt ve arkadaşları (2015) kültürü, bir toplumun üyelerinin ortak deneyimleri sonucu oluşan ve nesiller boyunca iletilen, paylaşılan değerler, inançlar, güdüler, kimlikler ve görüşler olarak tanımlamışlardır.

Hofstede ve arkadaşlarına (2002) göre, kültür konusunda kabul edilmiş, ortak bir tanım var olmamasına ve bu kavramı açıklamak için birçok farklı tanımın söz konusu olmasına rağmen, tüm kültür tanımları, sosyal dünya ile ilişkili olup, insanların hayatlarını nasıl yapılandıracaklarını belirlemektedir (Hofstede et al., 2002: 40). Özellikle son dönemlerde sosyal bilimlerde oldukça ilgi çeken konulardan biri olan kültür kavramı için sosyal bilimciler tarafından birçok farklı tanım öne sürülmüş olup, her birinin ortak yönü, kültürün, toplumu oluşturan bireylerce paylaşılması ve öğrenilmesidir (An ve Kim, 2008: 126). Hofstede ve diğerleri de (2010) benzer bir şekilde kültürün, aynı sosyal çevrede yaşayan insanlar ile paylaşılıp, öğrenildiği için her zaman kolektif bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. İlgili yazarlara göre, genlerden ziyade sosyal ortamdan kaynaklanan, diğer bir ifadeyle doğuştan olmayıp, sonradan öğrenilen kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarını içermektedir (Hofstede et al., 2010: 6). Bu kapsamda, kültürün, aynı dönemde, aynı sosyal ortamı paylaşan geniş insan gruplarının veya toplumun sahip olduğu bilgi, değerler, inançlar ve davranışlardan meydana geldiğini söylemek mümkündür.

Kültürü açıklayan unsurları “semboller” (sadece kültürü paylaşan kişiler tarafından tanınan belirli bir anlam taşıyan sözcükler, jestler, resimler veya nesnelere), “kahramanlar” (bir kültürde değerli görülen ve model olarak görev yapan gerçek veya hayali kişiler), “ritüeller” (sosyal ve dini seremoniler gibi toplu faaliyetler) ve “değerler” (artı ve eksi yönde tercihleri belirleyen eğilim ve duygular) olarak tanımlayan Hofstede ve diğerleri (2010), bu unsurlardan ilk üçünü Şekil 4.1’de görüldüğü üzere “uygulamalar” terimi altında toplamış olup, diğer kültürel gruplar tarafından kopyalanabildiği için semboller en yüzeysel, değerleri ise en önemli ve etkili unsur olarak belirlemişlerdir (Hofstede et al., 2010: 8-9).

Toplumları, kendine özgü değerleri ve uygulamaları ile birbirlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri olan kültürün, toplumu oluşturan bireylerin üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Kültürü, insan zihninin programlanması olarak tanımlayan Hofstede’ye (2001) göre, bu programlama, bireyin ailesinden başlayarak, okul, arkadaş ve iş ortamı ile içinde yaşanılan toplumda, kısacası bireyin tüm hayatı boyunca devam etmekte ve doğuştan olmayıp, sosyal ortamlarda öğrenme süreciyle oluşan kültür böylece süreklilik kazanmaktadır (Sığırı et al., 2009: 3, Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 221; Tamer, İyigün ve Sağlam, 2014: 189). Toplumunu oluşturan tüm bireyler tarafından paylaşılan ve öğrenilen kültür, bireylerin sahip oldukları veya

sonradan edindikleri yetenek, bilgi ve tecrübeler ile, nesilden nesile sürekli bir değişim ve gelişim halinde aktarılmaktadır. Bu doğrultuda, kültür ile toplumu oluşturan bireyler arasında karşılıklı bir etkileşimin var olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 5.1: Farklı Derinlik Seviyelerindeki Kültür Unsurları

Kaynak: Hofstede et al., 2010: 8.

Kültüre ilişkin tüm bu tanımlama ve açıklamalardan yola çıkarak, kültür kavramını; bir topluluğun tüm üyeleri tarafından paylaşılan, içinde bulunulan çevrenin koşullarına ve ihtiyaçlara göre şekillenen ve sosyal ortamlarda gözlem, etkileşim ve deneyimlerle öğrenilen, sürekli değişim ve gelişim halinde gelecek nesillere aktarılan, diğer topluluklardan ayırt edilmeyi sağlayan, özgün davranış, tutum, duygu ve düşünce kalıpları ile maddi ve manevi tüm değer, norm ve varsayımları içeren bütünlüyci bir araç şeklinde tanımlamak mümkündür.

5.1.2 Kültürün Önemi

Bu bölümde, bir grupta, örgütte, kurumda veya toplumda bireylerin uyumlu bir şekilde bir arada yaşamalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri olan kültürün, bireyler, kurumlar ve toplum açısından önemine değinilecektir.

5.1.2.1 Kültürün Bireyler Açısından Önemi

Kültür, bireylerin tavır, davranış, düşünce, inanç ve kişiliğini etkilemekte, geliştirmekte ve şekillendirmektedir. Bu nedenle, kültür, insanların yaşam ve davranış tarzlarını, sosyal ilişkilerini ve kararlarını etkileyen en önemli unsurlardandır. Bir toplumda veya sosyal ortamda meydana gelen olay ve durumlar karşısında bireylerin olayları nasıl algılayacakları ve nasıl tepki vereceği kültür tarafından yönlendirilen, farkında olmadan öğrenilen önyargılar, duygu ve düşünce tarzı ile belirlenmektedir.

Genel olarak, aynı kültürü, diğer bir ifadeyle aynı değerler, bakış açısı, korku ve endişeleri paylaşan bireylerin, birbirleri ile iletişim kurmaları ve birbirlerini anlamaları daha kolaydır. Ancak, günümüzde küreselleşme, ekonomik nedenler veya göçler nedeniyle çok kültürlü toplulukların giderek arttığı toplum veya sosyal ortamlarda, kendi kültürümüz kadar diğer grupların veya ulusların kültürlerini tanımak ve kültürel farklılıklarını bilmek ve kabullenmek de farklı kültürlerle sahip insanlarla sosyalleşmek, anlaşmak, çalışmak ve iletişim kurmak açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, toplum içerisinde hem bireylerin birbirleri, hem de içinde yaşadıkları toplumla uyum ve düzen içinde yaşamalarını sağlayan kültürün, insan hayatındaki önemi oldukça büyüktür.

5.1.2.2 Kültürün Kurumlar Açısından Önemi

Küreselleşme, çok uluslu işletmelerin giderek çoğalması ve işletmelerin farklı ülkelerde yatırımlarını artırmalarının bir sonucu olarak, kurumların farklı kültürlerle sahip çalışanlara sahip olması, kültür konusunun önemini artıran unsurların başında yer almaktadır (Dursun, 2013: 44). Kültürün, kurumlar ve örgütler açısından önemini artıran bir diğer unsur da, işletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanlara daha fazla önem vermeye başlamalarıdır. Ayrıca, günümüzde kurumlar, ideal örgüt kültürünün oluşturulması veya mevcut kültürün kurum stratejileri ve hedeflerine ulaşmak için değiştirilmesi ve yönetilmesi konusuna da büyük önem vermeye başlamışlardır (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 116). Kültürün kurumlardaki önemini öne plana çıkaran diğer unsurlar ise; örgütlerin strateji ve hedeflerine ulaşmalarında, performansları ve etkinlikleri ile çalışanların bağlılıklarını ve arzu edilen davranışlar olan vatandaşlık davranışlarını artırmalarında kültürün önemli bir rolü bulunmasıdır (Kök ve Özcan, 2012: 115). Bu bağlamda, kültürün, tanımlanması, yönetilmesi ve

değiştirilmesi açısından, günümüzün önemli yönetim konularından biri olduğunu söylemek mümkündür.

Kültürün toplumları birbirinden ayırt etmesi gibi, örgüt kültürü de kurumlara özgü olup, kurumları birbirinden farklılaştırmaktadır. Kültür konusunda yapılan araştırma sonuçları, başarılı kurumları diğer kurumlardan ayıran en önemli özelliklerinin, kurum felsefesi ve kültüründeki farklılıklar, yani kurumun önem verdiği değerler olduğunu ortaya koymaktadır (Aydınlı, 2003: 85). Bir diğer ifadeyle, kurumların kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Uslu ve Ardıç, 2013: 314). Bu nedenle, işletmeler ve yöneticileri için, kurum kültürünü ve kültürel özelliklerini bilmenin ve ihtiyaç durumunda kurum kültürünün yeniden yapılandırılmasının önemi büyüktür. Bir başka açıdan, bir kurumun, ürün ve hizmetlerinin pazarlamasında kullanılan reklamlar, tasarımlar vb. yapılan tüm faaliyetlerde, toplumun değerleri ve kültürünün de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (Altay, 2004: 303). Bu nedenle, kurumların sadece kendi işletme kültürlerini değil, faaliyet gösterdikleri toplum ve ulusların kültürlerini de tanımaları oldukça önemlidir.

Kültürün, bir kurumdaki çalışanların, örgütün misyon ve amaçlarını anlamalarında ve benimsemelerinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Köse et al., 2001: 222). İnsanların tutum ve davranışlarını belirleyen kültür, çalışan davranışlarının öngörülmesi ve kurumun stratejileri ve hedefleri doğrultusunda ortak bir amaca yönlendirilmesi, dolayısıyla kurumun başarıya ulaşmasında önem verilmesi gereken bir kavramdır.

5.1.2.3 Kültürün Toplum Açısından Önemi

Kültür ve toplum birbirinden ayrılmaz bir bütün olup, karşılıklı etkileşim halindedir. Nasıl ki kültür, toplumsal etkiler ve sosyal etkileşimler olmadan oluşamaz ise, toplum da paylaşılan ortak değerler ve normlar olmadan var olamaz. Her toplumun, kendini oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını gidermek ve sorunlarını çözmek amacıyla oluşturulmuş, insan ilişkilerini düzenleyen gelenekleri, düşünce tarzları ve kuralları, bir diğer ifadeyle kültürel özellikleri vardır. Bu özellikler zamanla çevresel şartlara ve insanların etkileşimlerine bağlı olarak değişiklik gösterse de, toplumsal yapının düzgün işleyişi ve devamlılığı açısından önemli bir araçtır. Bu bağlamda, sosyal ilişkileri düzenleyerek, insanları bir arada tutmanın bir yolu olan kültür, toplumların varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

5.1.3 Kültürün Özellikleri

Tylor'a (1871) göre, kültür kavramına ilişkin birçok tanımda, kültürün paylaşılabılır olması, doğuştan olmaması, elemanlarının karmaşık bir yapıyı oluşturması ve bir nesilden diğerine aktarılması gibi bazı temel özellikleri vurgulanmaktadır (Tischler, 2010: 51). Tischler'a (2010) göre, kültürün bir diğer öne çıkan özelliği de sembolik olmasıdır (Tischler, 2010: 60). Ona göre, her toplumun insanlar, durumlar, yerler veya nesnelere temsil eden ve o toplumun üyeleri tarafınca aynı şekilde algılanan belirli işaretleri ve sembolleri söz konusudur. Güney (2016), kültürün temel özelliklerini; toplumsal bir ürün olması, doğuştan gelmeyip, sosyal katılım yoluyla öğrenilmesi, çevresel faktörler ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişiklik göstermesi, nesilden nesile aktararak, sürekli olması, fizyolojik ve sosyal ihtiyaçları gidermesi, yazılı ve yazılı olmayan kurallardan oluşması, birbirlerini tamamlayan, uyumlu öğelere sahip olması ve bütünleştirici olması şeklinde sıralamıştır (Güney, 2016: 26-30). Köse ve arkadaşları (2001) ise, kültürün özelliklerini, toplumu diğer toplumlardan ayırt etmesi, toplum üyelerince paylaşılması, sosyal yapının bir göstergesi olması, toplumdaki dayanışmanın temellerini oluşturan unsurlar arasında yer alması, öğrenilmiş davranışlardan oluşması ve değişim göstermesi şeklinde özetlemiştir (Köse et al., 2001: 222).

Oldukça geniş kapsamlı ve soyut bir kavram olan kültüre ilişkin literatürdeki tanımlar incelendiğinde ve yukarıda sıralanan özellikler dikkate alındığında, ortak noktalardan yola çıkılarak, kültürün özelliklerine ilişkin olarak özetle şunları söylemek mümkündür:

- Kültür, toplumu oluşturan bireylerin yer aldıkları sosyal ortamlarda gözlem, etkileşim ve deneyimler sonucunda sonradan öğrenilir.
- Kültür, dinamik bir olgu olup, hem değişen çevre koşulları hem de toplumu oluşturan bireylerin sahip oldukları veya sonradan edindikleri yetenek, bilgi ve tecrübeler ile zamanla değişiklik gösterir.
- Sürekli değişerek, yeniden üretilen kültür, gelecek nesillere aktarılması nedeniyle süreklilik gösterir.
- Kültür, kolektif bir olgu olup, toplumun ortak ürünü olması nedeniyle toplumsaldır.
- Toplumdaki inanç, duygu, düşünce ve değerlerin tüm bireyler tarafından paylaşılması ile bütünleştiricidir, birlik ve dayanışmayı sağlar.

- Her toplumun kendine özgün özellikleri, gelenekleri ve değerleri söz konusu olduğundan, kültür, ayırt edicidir.
- İnsanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik maddi ve manevi değerlerden oluşan kültür, bireylerin gereksinimlerinin tatmin edilmesini sağlar.
- Kültür, arzu edilen tutum, davranış ve değerleri içerdiğinden, ilgili toplumun ideal kurallarını ve yaşam tarzını yansıtır.

5.1.4 Kültürün Fonksiyonları

Kültür, bir toplumun öğelerini oluşturan değerler, semboller, efsaneler, kahramanları belirlemekte, insanların dünyayı algılama biçimini şekillendirmekte, insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemekte, böylece insanların yaşam tarzları ve beklenen davranış kalıplarını tanımlamaktadır. Tüm bireyler, farkında olmadan, içinde yaşadıkları toplumun kültüründen, hangi durumlarda hangi davranışların ve tavırların iyi-kötü, doğru-yanlış ve güzel-çirkin olduğunu öğrenmektedir. Böylece, insanlar, buldukları toplumda nasıl giyinmeleri, diğer insanlarla nasıl iletişim kurmaları ve hangi durumda nasıl tepki vermeleri (ağlamak, kavga etmek, utanmak, vb.) gerektiğini sosyal ortamlarda öğrenmekte ve toplum düzenine ayak uydurmaktadır.

Kültürün diğer bir fonksiyonu ise, sosyal bir dayanışma aracı olmasıdır (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 329). Aynı sosyal ortamı paylaşan insanlarda oluşan aynı veya benzer dünya görüşü ve ortak olarak paylaşılan değerler, onları bir durum karşısında ortak bir tavır sergilemeye veya karar almaya yönlendirmektedir. Bu nedenle, ortak değerlerin korunması içgüdüsel ve oluşan kültür birliği, insanlar arasında dayanışmayı güçlendirmektedir.

Toplumları birbirinden ayıran faktörlerin başında, kültürel özellikleri, yani oluşturdukları teknolojiler, yapılar, örf ve adetler, gelenekler, ahlaki değer yargıları, yaşam tarzları, yazılı ve yazılı olmayan kurallar gibi maddi ve manevi etkenler gelmektedir (Sığrı ve Tıgılı, 2006: 328). Bu bağlamda, insanların topluluk halinde yaşamasının bir sonucu olarak oluşan kültür, aynı zamanda, insanları yönlendirerek, toplum içinde bir arada birlik, beraberlik ve bir düzen içinde yaşamalarını sağlarken, onları diğer toplumlardan da ayırt etme işlevi görmektedir.

Kültürün işlevlerini dört başlıkta toplayan Düren (2007), kültürün temel olarak, bireylerin buldukları ortama uyum sağlamalarına, bireyler arasındaki iletişimin

sağlanmasına, diğerlerinin davranış ve tutumlarını tahmin etme ve anlamaya, bireyler arasında dayanışma ve yakınlaşmaya ortam sağlamaya yardımcı olduğunu vurgulamıştır (Düren, 2007: 89). Güney (2016) ise, kültürün temel fonksiyonlarını altı başlıkta incelemiş olup, bu fonksiyonları, kültürün, toplumları birbirinden ayırt etmesi, topluma ait ortak değerleri bünyesinde toplaması, sosyal bir dayanışma aracı olması, koordinasyonu sağlaması, toplumu oluşturan bireylerin sosyal kişiliklerinin oluşmasını sağlaması, sosyal ihtiyaçları gidererek, sosyal ilişkileri ve toplumsal hayatı düzenlemesi şeklinde sıralamıştır (Güney, 2016: 30-31).

Özet olarak, kültür, bir toplumu diğerlerinden ayırarak, topluma kimlik kazandırmakta, bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendirerek, sosyal ve toplumsal hayatı düzenlemekte, koordinasyonu, sosyalleşmeyi ve toplumu oluşturan bireyler arasında dayanışma ve birlik duygusunu sağlamaktadır. Sonuç olarak, toplumların, ulusların, örgüt ve kurumların devamlılığında önemli bir rol oynayan kültürün, bireyler arasında birlik, beraberlik, bağlılık ve dayanışma gibi olumlu duyguları ve iletişimi sağlaması, kültürün sahip olduğu en temel ve önemli fonksiyondur denilebilir.

5.2 Kurum (Örgüt) Kültürü, Tanımı, Önemi, Özellikleri, Fonksiyonları, Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler ve Kurum Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

5.2.1 Örgüt Kültürü ve Tanımı

Literatürde, kurum kültürü veya işletme kültürü olarak da kullanılmakta olan örgüt kültürü kavramına olan ilginin ve bu alandaki çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve özellikle 1980'li yıllarda ağırlık kazanarak, günümüzde dahi araştırmaların devam ettiği ve örgüt kültürü kavramının popülerliğini sürdürdüğü bilinmektedir. Bu kavramın ortaya çıkması ve önem kazanmasının arkasında yatan birçok neden saymak mümkündür (Aydınlı, 2003: 84; Güçlü, 2003:147; Dursun, 2013: 44; Manetje, 2009: 12):

- Küreselleşme, artan rekabet ve uluslararası işletmelerin ve farklı ülkelerde yaptıkları yatırımların çoğalması ile birlikte farklı kültürlerle sahip çalışanların bir arada uyumlu bir şekilde çalışmaları ve örgütteki farklı

kültür grupları arasında yaşanabilecek çatışmaların önüne geçilebilmesi adına örgüt üst kültürünün yaratılmasının önem kazanması,

- Yönetim, işletmecilik ve ekonomik başarı anlamında Japon şirketlerin, Amerikan şirketlerinin önüne geçmeye başlaması ve hızlı yükselişi ile birlikte, araştırmacıların Japon örgütlerini incelemeye ve başarılarının nedenlerini öğrenmeye çalışmaları sonucunda, örgüt kültürü ile ilgili kavramların gelişmesi,
- Ulusal kültür alanında yapılan çalışmalar kapsamında, örgütsel başarının merkezinde yapı, strateji vb. faktörlerden ziyade örgüt kültürünün yer aldığı görüşünün ortaya çıkması ile birlikte, ulusal kültür alanındaki ilginin, örgüt kültürü kavramına doğru kaymaya başlanması,
- Örgüt iklimi alanında yapılan çalışmaların sonucunda örgüt kültürü kavramının önem kazanmaya başlaması,
- Örgütlerde insan kaynağının öneminin zamanla artması ve örgütsel davranışların anlaşılmaya çalışılması ile birlikte, kültürün yönetim alanındaki öneminin artması.

Örgüt kültürü kavramının öneminin artmasında en büyük rolü olan ulusal kültür alanındaki çalışmalar ile farklı kültürlerin bir arada çalışmasına yönelik geliştirilen koordinasyon, birleştirme ve uyarlama uygulamaları konusunda yazılan kitapların başında William Ouchi'nin (1981) "Z Teorisi", Deal ve Kennedy'nin (1982) "Ortak Kültür", Peters ve Waterman'ın (1982) "Mükemmeli Arayış" ve Edgar H. Schein'in (1985) "Örgütsel Kültür ve Liderlik" isimli çalışmaları gelmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51; Aydınlı, 2003: 81). Özellikle, 1980'li yıllarda, farklı araştırmacı ve yazarlar tarafından, mükemmel örgütleri, diğerlerinden ayıran en önemli hususun, çalışanlarının, ortak bir doğrultuda düşünmeyi, hissetmeyi ve hareket etmeyi öğrenmeleri olduğunu vurgulanmıştır (Manetje, 2009: 12; Hofstede et al., 2010: 47).

Sosyoloji, antropoloji, iletişim, psikoloji, yönetim ve örgüt bilimi (örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi vb.) gibi farklı disiplinlerdeki araştırmacı ve akademisyenler tarafından örgüt kültürü alanında çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, kavramın net ve ortak bir tanımına ulaşılamamıştır. Örgüt kültürüne ilişkin ortak bir tanımın bulunmamasına rağmen, örgüt kültürü alanı ile ilgilenen araştırmacıların yaygın olarak kabul ettikleri örgüt kültürü tanımı, Schein

(1992) tarafından ortaya konan tanımlama olmuştur (Szczepańska-Woszczyzna, 2014: 28). Örgüt kültürünün kavramsal açıklamasına ilişkin farklı araştırmacı ve yazarların tanımlarına aşağıda yer verilmiştir (Tamer et al., 2014: 189, Örücü ve Yıldız, 2012: 132; Güney, 2011: 184; Manetje, 2009: 14-15; Szczepańska-Woszczyzna, 2014: 28-29; Manetje ve Martins, 2009: 89; Colquitt et al., 2015: 534; Mbabazize, Mucunguzi ve Daniel, 2014: 3; McKenna, 2012: 470-471; Tripathi, Kapoor ve Tripathi, 2000: 25):

- Ouchi (1981) örgüt kültürünü, katılımcıların, örgütsel varsayımlar ve değerlerin altında yatanları anlamalarını sağlayan semboller, törenler ve mitler dizisi olarak tanımlamıştır.
- Schein'a (1983, 1990, 1992) göre örgüt kültürü, belirli bir grubun üyeleri tarafından dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için geliştirilen ve öğrenilen temel fikir ve varsayımlardır. Schein'a (1992) göre örgüt kültürü, daha basit bir ifadeyle, çalışanlarının örgütün değerlerini ve inançlarını benimsemesi için örgütler tarafından geliştirilen iklim ve uygulamalardır.
- Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü, örgütün çalışma şekli ve çalışanlara karşı oluşturulan tutum ve davranışlardan oluşan bir bütün olarak tanımlamışlardır.
- Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki baskın ve paylaşılan değerler, hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan yapı şeklinde ifade etmişlerdir.
- Uttal (1983) örgüt kültürünü, davranış normları (işleri yapma şekli) üretmek için bir örgütün yapısı ve kontrol sistemleri ile etkileşim yapan paylaşılan değerler (neyin önemli olduğu) ve inançlar (işlerin nasıl yürüdüğü) olarak tanımlamıştır.
- Kets De Vries ve Miller'e (1988) göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan davranış kalıpları, inançlar ve değerler gibi temel görüş ve yaklaşımlar bütünüdür.
- Harrison (1993) ise, örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran inançlar, değerler, iş yapış şekli ve ilişkiler topluluğu olarak tanımlamıştır.
- Moorhead ve Griffin'e (1998) göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin, hikâye ve diğer sembolik araçlar aracılığıyla hangi faaliyet ve davranışların kabul

edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğunu algılamalarını sağlayan, genellikle hafife alınan değerler setidir.

- Martins ve Martins (2003) örgüt kültürünü genel olarak, bir örgütü diğerlerinden ayırt eden, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak anlamlar sistemi olarak tanımlamışlardır.
- Arnold (2005) örgüt kültürünü, her örgüte farklı bir karakter sağlamak için bir araya getirilen ayırt edici normlar, inançlar, prensipler ve davranış yolları şeklinde ifade etmiştir.
- Güney (2011) örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen, sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütün olarak tanımlamıştır.
- Colquitt ve arkadaşları (2015) ise örgüt kültürünü, çalışanların tavır ve davranışlarını şekillendiren kurallar, normlar ve değerler ile ilgili paylaşılan sosyal bilgi olarak tanımlamışlardır.
- Marşap (2017) kültürü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyelere düşünmenin, hissetmenin ve hareketin doğru yolları olarak öğretilen değerler, normlar, yol gösterici inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak, örgüt kültürü kavramını; örgütün içinde bulunduğu toplum, çevre koşulları, ihtiyaçlar ve sorunlara göre geliştirilen, semboller, hikayeler, uygulamalar vb. araçlar aracılığı ile örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan, diğer örgütlerden ayırt edilmeyi sağlayan, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve ilişkileri düzenleyen değerler, normlar ve varsayımlar bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür.

5.2.2 Örgüt Kültürünün Önemi

Örgütlerin, günümüzde, değişen çevre koşulları ve artan rekabet ortamı karşısında başarılı olabilmeleri, bu koşul ve ortamlara uyum sağlamaları, yeniliklere açık olmaları ve diğer örgütlerden kendilerini farklı kılacak özelliklere sahip olabilmelerine bağlıdır (Uslu ve Ardıç, 2013: 314). Kültür, taklit edilmesi zor olan bir olgu olduğundan, örgütlerin, rakiplerinden ayırt edilebilmelerini kolaylaştırarak, özellikle güçlü bir örgüt kültürünün varlığı ile kurumlara önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Kök ve Özcan, 2012: 117). Bunun yanı sıra, örgütler kendilerine

rekabet avantajı sağlayacak ve başarıya ulaştıracak, strateji, hedef ve amaçlar ile politikalarını oluştururken örgüt kültürünü de dikkate almaktadırlar (Köse et al., 2001: 228). Çünkü örgüt kültürü, bu belirlenen strateji ve amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli role sahip olan örgüt üyelerinin, örgüt hedefleri doğrultusunda, iş birliği ve uyum içerisinde çalışmalarını ve örgüte bağlılıklarını sağlamaktadır. Bir diğer ifadeyle, ortak değerler, inançlar ve davranışlara sahip olmayan, zayıf örgüt kültürüne sahip işletmeler, iç ve dış çevresel ilişkilerde yaşadıkları uyum ve adaptasyon sorunları nedeniyle daha güçlü örgüt kültürüne sahip olan rakiplerinin gerisinde kalmaya mecburdurlar. Bu bağlamda, örgüt kültürünün, örgütlerin rekabet gücü, başarı ve performansında (karlılık, verimlilik vb.) önemli bir rol oynadığını ve örgütleri benzer yapı ve teknolojiye sahip veya benzer faaliyetlerde bulunan diğer örgütlerden ayırt edici kültürel özellikleri ile farklı kıldığını söyleyebiliriz.

Örgüt bünyesinde çeşitli fonksiyon ve yararları gözlemlenen ve örgüt süreçleri, çalışanlar, performans vb. üzerinde olumlu etkileri araştırmalar ile ortaya konulan örgüt kültürünün, günümüzde önemi giderek artmakta olup, örgüt kültürü, örgütlerin başarıya ulaşması ve performansının artırılması amacıyla bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması hem çalışanlar, hem de yöneticiler ve örgüt kurucuları için önem arz etmekte olup, bu bölümde örgüt kültürünün, çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemine değinilecektir.

5.2.2.1 Örgüt Kültürünün Çalışanlar Açısından Önemi

Örgüt kültürünün, örgütsel davranışlar ile çalışan davranışlarını anlamadaki rolü büyük olup, örgüt kültürü, çalışanların davranış ve tutumları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Manetje ve Martins, 2009: 88). Bir başka ifadeyle, örgütlerde bireysel ve örgütsel davranışların temelini oluşturan örgüt kültürü, örgüt üyelerinin değerlerini, ahlak, tutum ve beklentilerini etkilemekte ve davranışlarında ortaya çıkmaktadır (Rahmani, Azari, Vasokolae, Mirghaed ve Raadabadi, 2015: 144). Bunun nedeni, örgüt kültürünün, örgütlerde işlerin nasıl yapılması ve ne zaman hangi davranışın sergilenmesi gerektiği ile ilgili yol gösterici bir unsur olması ve bireylerin davranışlarını yönlendirerek, sınırlamasıdır (Yücel ve Koçak, 2014: 46; Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 113).

Çalışanlar, örgüt bünyesinde görevlerini yerine getirirken diğer örgüt üyeleri ile işbirliği içinde olmak ve verimli ilişkiler kurmak zorundadır. Ayrıca, çalışanların, örgüt hedefleri doğrultusunda performans sergilemeleri için, kendi değerleri ile örgüt üyeleri arasında uyumu hissetmeleri ve örgütün kural ve politikalarına uymaları da gerekmektedir (Aydınlı, 2003: 91). Bu bağlamda, çalışanların davranışlarını, duygularını ve ilişkilerini düzenleyen en önemli faktörlerin başında örgüt kültürü gelmektedir denilebilir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve varsayımlar, genellikle yazılı dokümanlarda olmayıp, eğitim ve oryantasyon programları aracılığı ile örgüt üyelerine aktarılmamalarına rağmen, çalışan davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (McKenna, 2012: 471). Ritüeller, mitler ve semboller ile ilişkili olan bu değer, inanç ve varsayımlar, yeni çalışanların, örgüte uyumunu ve adaptasyonunu kolaylaştırmaktadır (Hofstede, 1991'den aktaran Manetje ve Martins, 2009: 89). Bu bağlamda, örgüt kültürünün çalışanlar açısından önemini, çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesi, örgütte hangi davranışların beklendiği ve önemli ve doğru olarak kabul edildiğini öğrenmesi, örgütle uyumlu hissetmesi sayesinde iş tatmini ve iş performansının artması, diğer örgüt üyeleri ile sağlıklı ilişkiler kurabilmesi ve özellikle yeni örgüt üyelerinin adaptasyonunu kolaylaştırması şeklinde özetlemek mümkündür.

5.2.2.2 Örgüt Kültürünün Yöneticiler Açısından Önemi

Örgütlerin performanslarını artırmada, rekabette öne geçmede ve sürekliliğini sağlamada örgüt kültürünün öneminin anlaşılması ve örgütün stratejileri, amaçları ve politikalarının yürütülmesinde örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılmaya başlanması ile yönetici ve liderlerin de örgüt kültürüne ve örgüt kültürünün anlaşılması, değiştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin verdikleri önem artmış ve bu alanda yapılan çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Kök ve Özcan, 2012: 117; Köse et al., 2001: 228). Örgüt kültürü alanında gerçekleştirilen çalışmaların sonuçları, örgüt kültürünün, örgütün süreçleri, çalışanları ve performansı üzerinde derin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örgütün performansını artırarak hedeflerine ve başarıya ulaşması için, çalışanlarının örgüte bağlı, örgütün değer ve normları ile ortak değerlere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, hem örgütün genel performansını hem de çalışanların bireysel performanslarını artırmada önemli bir

etkisi bulunan güçlü bir kültürün geliştirilmesinde yönetici ve liderlere önemli görevler düşmektedir (Shahzad et al., 2012: 975). Yönetici ve liderlerin, örgüt kültürünün oluşturulma ve geliştirilmesi sürecindeki sorumlulukları arasında, çalışanlar tarafından benimsenip, onlara yol gösterecek ve yeni çalışanlara aktarılacak değerler sisteminin oluşturulması, çalışanlara rol modeli olup, motive edecek kahramanlar yaratılması, çalışanlarda iş birliği ve takım ruhu duygularının ön plana çıkarılmasını sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi yer almaktadır (Güçlü, 2003: 149). Schein'e (1992) göre, örgütün kültürünü oluşturma süreci kademeli bir süreç olup, bu sürecin başarısı yönetici ve liderlere bağlıdır. Bir diğer ifade ile, iyi bir liderlik ve yönetici tarzı ile güçlü bir örgüt kültürü arasında yakın ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Mbabazize et al., 2014: 11). Yönetici ve liderler, değerleri, inançları, normları, geçmiş deneyimleri, yönetim tarzları ve düşünce kalıpları ile örgüt kültürünün ve örgütsel değerlerin oluşumunu ve çalışanları etkilemektedir (Güney, 2011: 192). Günümüz yönetici ve liderlerinin, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, kültürel ve sosyal faktörler ile değerleri dikkate alması ve bilmesi önem arz etmektedir (Demir ve Okan, 2009: 129). Ayrıca, özellikle çok kültürlü çalışma ortamları ve örgütlerde kültürel farklılıkların da bilinmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu kültürel faktörlerin ve farklılıkların bilinmesi, çalışan davranışlarının önceden öngörülmesi ve yönlendirilmesi ile çalışanlar arasındaki çatışmaların önüne geçilmesi ve sorunların çözülmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda çalışanların motive edilmesi, işlerin organize edilmesi ve planlanması, rol ve sorumlulukların belirlenmesi gibi görev ve sorumlulukları bulunan yöneticilerin, örgütün başarısında önemli katkısı bulunan örgüt kültürünün oluşumu ve geliştirilmesi, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını benimseyip, örgüt kültürüyle bütünleşmesindeki rolü büyüktür.

5.2.2.3 Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt kültürünün, işletmeler açısından önemine değinen birçok araştırmanın sonuçları, günümüz işletmelerinin, örgüt kültürü konusuna daha çok odaklanmasına ve stratejilerinde örgüt kültürünün oluşturulması, güçlendirilmesi ve değiştirilmesi gibi konulara yer vermelerine neden olmuştur (Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 116). Hayatta kalma mücadelesinin söz konusu olduğu günümüzün hızlı değişen iş

koşullarında, dış çevreye uyumu kolaylaştırmak ve işletmeyi canlı tutmak adına, işletmeler değişim yönetimi konusu kapsamında, örgüt kültürü, yönetim-çalışan ilişkileri, rutinler, ödüller, beklentiler ve örgütün değerlerine ilişkin çalışanların tutum ve davranışları alanında değişimler yaratmak için sürekli çaba harcamaktadır (Tripathi et al., 2000: 24). Örgüt kültürü konusu, işletmeler açısından giderek önemli bir gündem maddesi ve stratejik bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmektedir.

Strateji, teknoloji, süreç ve sistemler ile yönetim tarzında önemli değişiklikleri içeren organizasyonel değişiklikler, rekabet gücünü artırmakta ve yoğunlaştırmaktadır. Bu değişiklikler için günlük örgütsel işleyişi yönlendiren ve performansı etkileyen değerlerin, inançların ve davranış kalıplarının derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir (Martins ve Martins, 2002: 58). Bu bağlamda, hem örgüt bireylerinin kültürel özelliklerinin bilinmesi hem de örgüt kültürünün, örgüt üyeleri tarafından doğru anlaşılması ve benimsenmesi konuları öne çıkmaktadır.

Sürekli değişim gösteren bir çevrede, artan rekabet koşulları altında varlığını sürdürmeye ve hedeflerine ulaşmaya çalışan işletmelerin, içinde bulunduğu toplumun kültürünü ve bu toplumun ve farklı kültürlerden gelen bireylerin değerleri, alışkanlıkları ve inançlarını bilmeleri, işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Köse et al., 2001: 222). Buna ek olarak, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan, çalışanların yardımlaşma ve işbirliğine yönelik eğilimleri, örgüt üyelerinin ortak tutum, davranış ve değerlere sahip olması ile sağlanmaktadır. Bireylerin, örgütün sistemini ve değerlerini benimsemesine yardımcı olmak ve örgüt kültürünü çalışanlara tanıtmak yönetimin sorumluluğundadır (Shahzad et al., 2012: 976). Örgüt üyelerini bir arada tutarak, örgütlerin performansı ve başarısında önemli bir payı olan örgüt kültürünün, tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve doğru bir şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir (Tamer et al., 2014: 199). Örgüt kültürünün doğru anlaşılması, çalışan performansının ve örgüte olan bağlılığının gelişimini sağlamaktadır (Shahzad et al., 2012: 976). Bir diğer ifadeyle, örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen norm ve değerler ile, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Rahmani et al., 2015: 143). Güçlü bir kültürün varlığı, örgüt üyelerinin, örgütten ayrılma eğilimlerini ve personel devir hızını azaltıcı bir rol oynamaktadır (Aydınlı, 2003: 96). Sonuç olarak, örgüt kültürü, iş performansını ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında yer almakta olup (Colquitt et al., 2015: 550), örgüt kültürü güçlendikçe, çalışanların da örgüte

duydıkları bağlılık duygusu güçlenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61). Bir bağlamda, örgütün değer ve inançlarının doğru olarak anlaşılması ve benimsenmesi, çalışanların bağlılığını ve örgüt performansını artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır.

İş performansı ve örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da, örgüt üyelerinin kişisel ve kültürel özelliklerinin, örgüt değerleri ve kültürü ile benzerliği ve uyumudur (Aydınlı, 2003: 91). Kişi-örgüt uyumu, bireyin karakteri ile değerlerinin, örgüt kültürü ile uygunluğunun derecesidir (Colquitt et al., 2015: 551). Kişinin karakteri ve değerlerinin örgütünkilerle uyuşması durumunda, çalışanlar daha yüksek düzeyde iş tatmini ile görev ve sorumluluklarını yerine getirirken, daha az stres hissetmektedir. Kişi-örgüt uyumu vatandaşlık davranışları ile de ilgilidir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın gelişmesinde önemli bir rol oynamakta ve bunun sonucu olarak da çalışanlarda örgüte karşı olumlu duygu ve davranışların gelişerek, vatandaşlık davranışlarında artış sağlamaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2012: 202). İyi bir uyum duygusu olan çalışanların, örgüt yararı ve çıkarları doğrultusunda diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmeye ve özveride bulunmaya daha eğilimli oldukları gözlemlenmektedir (Colquitt et al., 2015: 552). Örgüt üyelerinin kişisel özellikleri ile örgütün kültürü arasında farklılıklar olması ise, çalışanların örgütten uzaklaşmasına neden olmaktadır (Güney, 2011: 183). Tüm örgüt üyelerinin ortak bir yolda olmaları durumunda, olumlu gelişmeler elde etmek daha kolaydır. Bir diğer ifadeyle, işletmelerin başarısında rolü olan unsurlardan, çalışanların örgüt hedeflerini benimsemesi ve örgüte bağlılığı, kişi-örgüt uyumunun var olması durumunda daha çok gelişme göstermektedir. Sonuç olarak, örgüt kültürü, birbirleriyle uyumlu ve örgütüne bağlı çalışanlar yaratarak, işletmenin performansının (finansal başarı, sürdürülebilirlik, verimlilik, rekabet avantajı, kalite vb.) artmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemede de önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, hem yeni üyelere hem de mevcut çalışanlara işlerin nasıl yürüdüğünü ve kendilerinden hangi durumda hangi davranışların beklendiğini gösteren yol gösterici bir unsurdur (Yücel ve Koçak, 2014: 46; Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 113). Bir örgütte paylaşılan değerler ve önem verilen ortak konular, örgütün kültürünü oluşturmada ve çalışanların iş yapış şekilleri, karar alma süreçleri, ilişkileri ve iletişim şekli ile davranışlarını belirlemektedir (Aydınlı, 2003: 85). Örgüt

kültürünün bu yönü, çalışan davranışlarını düzenleyerek, yönetilebilir hale getirmekte ve örgütteki belirsizlikleri minimuma indirgeyerek, çalışanlardaki kaygı ve stres düzeyini azaltıcı bir etki göstermektedir. Bu bağlamda, çalışanların davranışlarını belirleyen ve şekillendiren örgüt kültürü, çalışanların beklenen davranışlar sergilemeleri için yöneticilere kolaylık sağlayan bir araç ve aynı zamanda bir denetim mekanizması niteliğindedir.

Örgüt kültürünün bir diğer yararı da örgütün birlik ve bütünlüğüne katkı sağlamasıdır. Örgüt kültürünü oluşturan norm, değer ve inançların, örgüt üyeleri tarafından doğru olarak anlaşılması, üyelerin birbirlerini anlamalarını da sağladığından, örgüt içindeki dayanışmayı ve sorunların çözümünü de kolaylaştırmaktadır (Güney, 2011: 183). Kültürün temel normları, istenilen ilişki modelini belirleyerek, örgüt üyelerinin etkileşimi ile örgüt ve çevreyle olan ilişkilerine (ürün kalitesi, tüketici hakları, çevrenin korunması vb.) odaklanmaktadır (Szczepańska-Woszczyzna, 2014: 30). Sonuç olarak, örgüt kültürü, çalışanların davranışları gibi, ortak değer ve inançlara sahip örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerini de düzenlediğinden, farklı sosyal ortamlardan gelen çalışanlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları da en aza indirmektedir.

Özet olarak, örgüt kültürü, entegrasyon ve koordinasyon mekanizması ile sosyal ve finansal dengeyi ve istikrarı sağlayan bir faktör olarak fonksiyon göstermektedir (Szczepańska-Woszczyzna, 2014: 30). İşletmelerin, sürekli değişen bir ortamda hayatta kalabilmeleri, iç ve dış çevre koşullarına hızlı adaptasyon kadar, güçlü bir örgüt kültürü ile ortak değerlerin varlığına bağlıdır. Ortak norm ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ile güçlenen örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki uyumu artırması, çatışmaları azaltması, işbirliğini ve iletişimi kolaylaştırması, örgüt üyelerinin birbirine ve örgüte olan güven ve bağlılık duyguları ile vatandaşlık davranışlarını geliştirmesi açısından oldukça etkilidir. Peters ve Waterman (2004), mükemmel örgütlerin özelliklerine ilişkin yaptıkları çalışmaları kapsamında, bu örgütlerin güçlü kültürlere sahip olduklarını gözlemlemişlerdir. Bu bağlamda, örgüt kültürün işletmelere sağladığı katkılar dikkate alındığında, işletmelerin başarıya ulaşmaları, rekabet gücü sağlamaları ve sürdürülebilirlikleri için örgüt kültürü konusuna odaklanmaları bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

5.2.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü kavramına ilişkin literatürdeki tanımlamaların yardımı ile örgüt kültürünün özelliklerini ve bu farklı tanımlamaların ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Köse et al., 2001: 220-228; Özdevecioğlu ve Akın, 2013: 116-117; Aydın, 2003: 81; Eşki, 2015: 3; Rahmani et al., 2015: 144; Shahzad et al., 2012: 977-978; Colquitt et al., 2015: 534):

- Örgüt kültürü, toplumsal kültürün bir alt kültürü ve küçük bir örneğidir. Kültür ve örgüt kültürü kavramları birbirinden ayrı düşünilemeyen ve birbirlerini çift yönlü olarak etkileyen kavramlardır. Örgüt kültürü, örgütün içinde yaşadığı toplumun genel kültüründen, gelenek ve alışkanlıklarından etkilenmekte iken, örgütler de, iş yapma biçimleri, iletişimleri, süreçleri ile toplumsal kültürün oluşumunda etkili olabilmektedir.
- İnsana ilişkin her şeyi kapsayan kültür kavramına, örgüt kültürü açısından bakıldığında, örgüt bünyesindeki politikalar, yönetim ve iş yapış şekilleri, tutum ve davranışlar, semboller, değerler, normlar, gelenekler vb. birçok öğeyi içerdiği görülmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütleri birbirlerinden ayıran özellikleri içermekte olup, örgütlere kişilik ve kimlik kazandırmaktadır. Nasıl ki dünya üzerinde farklı kültürlerle sahip birçok toplum varsa, aynı kültürel özelliklere sahip çalışanlardan oluşan örgütler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Bunun nedeni, her örgütün hedef ve amaçlarının farklı olması ile örgütün kaynağı olan örgüt bireylerinin kendi kişilikleri ile örgüt kültürünü etkilemeleridir.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan norm, inanç, davranış ve değerleri içermektedir. Bu ortak norm ve değerler, yol gösterici olup, çalışanlara hangi davranışların doğru, uygun veya kabul edilebilir ya da yanlış veya istenmiyor olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle, örgüt kültürü, çalışanlar üzerinde kontrol sistemi oluşturarak, çalışan tavır ve davranışlarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir.
- Örgüt kültürü, yazılı olmayıp, eğitimlerle değil, diğer çalışanların tutum ve davranışları, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri, açık iletişim, gözlem, hikayeler ve sembollerle öğrenilmekte ve yeni örgüt üyelerine aktarılmaktadır.

- Örgüt kültürü, ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyet gösterilen sektöre, örgütün yapısına vb. bağlı olarak başta yönetim ve liderlerin etkisi olmak üzere, örgüt üyeleri tarafından oluşturulmakta ve geliştirilerek, değişiklik göstermektedir. Örgütü oluşturan bireyler, kişisel değerlerini, inançlarını, tutumlarını, geleneklerini ve geçmiş deneyimlerini de kendileri ile beraber getirerek, bir arada çalışmanın sonucu olarak örgüte özgü bir kültür geliştirmektedir.
- Örgüt kültürünün, örgüt başarısı, örgütsel ve bireysel performans, verimlilik, iş birliği, iletişim, koordinasyon ve takım çalışması üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

5.2.4 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün, çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından önemi kapsamında, sıralanan yararları ve fonksiyonlarını, aşağıda belirtilen hususlarda yönetici ve liderlere kolaylık sağladığı, örgüte avantajlar sağladığı, motivasyon, etkinlik, verimlilik, iş birliği, çalışan bağlılığı gibi olumlu sonuçları artırdığı ve çatışma, belirsizlik gibi olumsuz durumları azalttığı şeklinde özetlemek mümkündür.

- **Farklılaştırma ve Rekabet Avantajı Sağlama:** Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün pazarda başarılı olma şansını artırmaktadır (Manetje, 2009: 28). Örgüt kültürünün, ana fonksiyonlarından biri, örgütü, rakiplerinden farklılaştırma işlevidir. Günümüz işletmeleri, satışlarını, karlılıklarını, verimliliklerini ve performansını artırmak ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla, ürünlerinde, hizmetlerinde, şirket felsefelerinde, kullandıkları teknolojide, ürün kalitesinde, fiyat politikasında, müşterileri memnuniyetinde farklılık yaratmaya çalışarak, tüketiciler gözünde rakiplerinden öne çıkmaya çalışmaktadırlar. Günümüzün küreselleşen iş ortamında, örgüt kültürü, örgütlerin, rakiplerinden farklılaşmalarını ve ayırt edilebilmelerini kolaylaştırarak, örgütlere rekabet avantajı sağlayan ve diğer fonksiyonları ile birlikte örgütlerin rekabet şansını artıran en önemli unsurlardan biridir.
- **Çalışan Bağlılığını ve Performansı Artırma:** Meyer ve Allen (1991), örgüt kültürünü, örgütsel bağlılığın öncülü olarak tanımlamışlardır (Manetje ve Martins, 2009: 88). Oturmuş, güçlü bir örgüt kültüründe,

çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi ve kendi değerleri ile örgüt değerlerinin birbirleriyle örtüştüğünü ve uyumlu olduğunu hissetmeleri, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını ve dolayısıyla performanslarını artırmaktadır. O'Reilly ve arkadaşları (1991) da, güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerde, örgüt kültürüne uyum sağlayan çalışanların, örgütlerine daha bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir (O'Reilly et al., 1991: 511). Aksi durumda, yani örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında uyumun olmaması veya örgüt kültürünün zayıf olması durumunda ise, çalışanlar kendilerini örgüte ait hissetmediklerinden, örgütten uzaklaşmakta ve işten ayrılma niyetlerinde artış gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların örgütsel bağlılığının, farklı örgüt kültürlerine bağlı olarak değişiklik gösterdiğini ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, yüksek seviyede örgütsel bağlılık ile destek odaklı ve yaratıcılık odaklı örgüt kültürü arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Manetje, 2009: 58). Sonuç olarak, literatürdeki çalışmaların sonuçları, örgüt kültürünün, yüksek seviyede bağlılık ve performans oluşturduğunu göstermektedir.

- **Koordinasyon ve Bütünleşmeyi Sağlama:** Örgüt kültürünün bir diğer önemli işlevi de, özellikle örgütün başarı ve performansında rolü olan örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmeyi, çalışanların diğer örgüt üyeleri ile bütünleşmesini ve işbirliğini artırmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinde bir duygusunu ve takım ruhunu geliştirmektedir. Bu nedenle, işbirliği, dayanışma, sinerji ve koordinasyonu sağlayan örgüt kültürü, yönetici ve liderlerin sorumluluklarını yerine getirmelerini kolaylaştırmakta ve yöneticiler açısından örgüt kültürünün geliştirilmesi ve değiştirilmesine verilen önem artmaktadır. Ayrıca farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların uyum ve iş birliği içerisinde çalışması ve özellikle şirket birleşmelerinde ortaya çıkması muhtemel sorunların azaltılması için kültürel farklılıkların dikkate alınması ve gerekli önlemlerin alınması da önem kazanmaktadır.
- **Kontrol Mekanizması Oluşturma:** Örgüt kültürü, içerdiği örgütsel kurallar, normlar, inançlar, değerler, tutum ve davranışlar ile denetim ve kontrolü sağlamaktadır (Güney, 2011: 190). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları şekillendiren anlamlı bir kontrol

mekanizması olarak hizmet vermektedir (Manetje, 2009: 28). Diğer bir ifadeyle, çalışanların tutum ve davranışlarını belirleyen ve sınırlandıran örgüt kültürü, çalışan davranışlarını kontrol altında tutmaktadır.

- **İş Tatmini ve Motivasyonu Artırma:** Çalışanların örgüt amaçlarına ulaşmak için motive edilmesi, yönetici ve liderlerin başlıca sorumlulukları arasında yer almakta olup, yöneticiler bunu sağlamada örgüt kültürünü bir araç olarak kullanmaktadırlar. Güçlü örgüt kültürü ile motivasyon arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Örgüt kültürü, motivasyonu sağlayan bir diğer teknik olan ödül-ceza sisteminden farklı olarak, çalışanlarda örgütün bir parçası olduğu ve tatmin duygusunu sağlamakta ve böylece çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü davranışlar ve performans sergilemelerini sağlamaktadır.
- **Çatışmaları Azaltma:** Örgütlerde, verimliliği düşüren ve karışıklığa yol açarak, örgüt faaliyetlerinin yavaşlaması veya durmasına neden olan çatışmaların azaltılması ve kontrol altına alınması amacıyla örgüt kültürü ve farklı kültürel özelliklerin bilinmesi ve güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması önem kazanmaktadır. Örgütlerde çalışmayı artıran faktörlerin başında; farklı kültürlerden gelen örgüt üyelerinin alışkanlık, algı ve yorum farklılıkları, örgüt üyelerinin rol ve görevlerini yeterince bilmemesi veya bu tanımların açıkça yapılmamış olması, örgüt üyelerinin amaç, tecrübe, kişilik ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin birbiriyle uyumlu olmaması veya yeterince anlaşılabilmesi, ödül sisteminin rekabetçi olması vb. unsurlar gelmektedir. Ortak bir kültürün varlığı, algıların, problem tanımlamalarının, sorun ve fikirlerin değerlendirilmesinin ve aksiyon için tercihlerin tutarlılığını desteklemektedir (Manetje, 2009: 27). Örgüt üyeleri arasındaki düşünce yapısı, davranış biçimi ve kültürel özellikler benzerlik gösterdikçe çatışmalar da azalmaktadır. Kısacası, örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaları azaltıcı ve çalışanları bütünleştirici bir rol ve etkiye sahiptir.
- **Belirsizlikleri Azaltma:** Örgüt kültürü, örgütün ana hedeflerini, iş yapış yöntemlerini, örgüt üyelerinin birbirleriyle nasıl iletişim ve etkileşimde bulunacağını belirlemekte ve örgütsel davranışlara karar vermektedir (Manetje, 2009: 27). Örgüt kültürü, örgütlerdeki davranış ve yönetim

şekillerinin, uygulamaların ve süreçlerin standart hale getirilmesinde rol oynayarak, çalışanların kendilerinden beklenen davranış, rol, görev ve sorumluluklarındaki belirsizlikleri en aza indirmektedir. Mevcut veya yeni örgüt üyelerinde belirsizlik duygusunun varlığı, çalışanlardaki kaygı ve stres düzeyini artıran ve örgüte bağlılıkları ile performansı azaltan bir etki göstermektedir. Örgüt kültürünün benimsenmesi, endişeyi azaltan, iş hayatını kolaylaştıran, karar alma süreçlerini kısaltan ve rasyonel aksiyonları mümkün kılan bir araçtır (Manetje, 2009: 28). Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanlar gözlemledikleri ve öğrendikleri standart uygulama ve davranış kalıpları ile bu belirsizliklerin üstesinden gelebilmekte ve karşılaştıkları problemleri çözebilmektedir. Güçlü örgüt kültürü, aynı zamanda işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon sürecini de kısaltmakta, örgüt bünyesindeki rol çatışmalarını azaltmakta ve çalışan verimliliğini artırmaktadır.

5.2.5 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel ve Yan Öğeler

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler de, örgüt kültürü kavramının tanımı ve boyutları gibi bilim adamları ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin, Brown (1998), örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, örgüt ekipmanları, kurallar, sistemler ve prosedürleri içeren fiziksel ve sosyal çevreyi ifade eden eserler, dil, davranış kalıpları, davranış normları, kahramanlar, semboller ve sembolik eylemler, inançlar, değerler ve tutumlar, temel varsayımlar ve tarih olarak açıklamıştır (Manetje, 2009: 32-33). Colquitt ve arkadaşları (2015) ise, örgüt kültürünü oluşturan öğeleri, gözlemlenebilir eserler (semboller, fiziksel yapılar, dil, hikâyeler, ritüeller ve törenler), ortak değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç şekilde sınıflandırmıştır (Colquitt et al., 2015: 535-536). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar olarak, literatürde karşılaşılan öğeler arasında değerler, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller, törenler, kahramanlar, mitler, efsaneler, alışkanlıklar, adetler, ritüeller, dil yer almaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerinin örgüt bünyesinde ve çevresinde neler yaşandığını anlamalarını sağlayan, davranışlarını şekillendiren ve kültürün oluşumunda direkt etkisi bulunan temel öğeler ile örgüt üyelerinin örgütün kültürünü anlamaları ve öğrenmelerini kolaylaştıran yan öğelerden oluşmaktadır. Bu çalışma

kapsamında, örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler olarak değerler, normlar ve inançlar ile örgüt kültürünün diğer öğeleri olarak kabul edilen törenler ve seremoniler, simgeler ve semboller, liderler ve kahramanlar, hikâyeler ve efsaneler ile dil incelenecektir.

5.2.5.1 Değerler

Kültürel değerler, ihtiyaçlara yönelik olarak arzu edilen ve önemli olduğu düşünülen davranış şekillerine ilişkin ortak amaç ve düşünceleri ifade eden paylaşılan temel inançlar olarak tanımlanmaktadır. Değerler, bir kültürün nasıl özelliklere sahip olduğu hakkında fikir vermekte olup, genellikle bir kültürü özetlemek için kullanılan geleneksel, risk almaktan hoşlanmayan, iddialı gibi sıfatlarla ifade edilmektedir (Colquitt et al., 2015: 278). Örgüt açısından ise; insana değer verme, yeni fikir ve yaratıcılığa önem verme, açık iletişime önem verme değerlere örnek olarak verilebilir.

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, neyin doğru, iyi veya kabul edilebilir olduğunu göstererek, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmekte ve örgütün amaç, vizyon ve davranış kurallarını yansıtmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52). Değerler, tutum, davranış ve düşünceler için birer standart niteliğinde olup, örgüt yapısı için hangi davranışların uygun olup olmadığını göstermektedir (Köse et al., 2001: 225). Bir diğer ifadeyle, değerler, örgütsel yapıda tutum, davranış ve faaliyetlerin önem derecesini belirleyerek, örgütsel kimliği belirlemekte ve yansıtmaktadır (Güney, 2011: 188). Değerler, örgüt üyelerinin buldukları iç ve dış çevredeki fiziksel, sosyal ve manevi değişimlere bağlı olarak, çevreye ve koşullara uyum sağlayabilmek adına değişiklik göstermektedir (Yücel ve Koçak, 2014: 47). Sonuç olarak, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilerek, paylaşılan değerler, örgüt bünyesindeki davranış ve faaliyetleri sınırlandırmakta, yönlendirmekte, başarıyı, şirket amaçlarını ve standartlarını tanımlamakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.

5.2.5.2 Normlar

Kültürel değerlere dayanan normlar, bir toplumun kültürünü oluşturan temel unsurlardandır. Örgüt kültürü açısından ise, değerlerin yansımaları olarak kabul edilen normlar, örgüt üyelerinin belirli bir durumda nasıl hareket edeceğini belirleyen, davranış, ilişki ve sorumluluklarını düzenleyen, çeşitli ödül ve ceza uygulamaları ile

desteklenen, örgüt üyelerinin uymaları gereken yazılı ve sözlü kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52; Tamer et al., 2014: 190). Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından geliştirilen kurallardır (Güçlü, 2003: 151). Bu kurallara uygun davranışlar ödüllendirilirken, örgütün normlarına uygun davranılmaması durumunda örgüt üyeleri cezalandırılmaktadır (Yücel ve Koçak, 2014: 47). Genellikle yazılı olmayan bu kurallar, örgüt üyelerince zamanla öğrenilip, benimsenerek, alışkanlıklara dönüşmektedir. Güney'e (2011) göre; normlar, örgüt üyeleri arasındaki birlik, beraberlik ve dayanışma duygularını güçlendirmekte ve denetimi sağlamaktadır (Güney, 2011: 188). Bir diğer ifade ile normlar, örgütün beklentileri ve örgüt içinde nasıl davranılması konusunda çalışanlara yardımcı olurken, yöneticilere ve liderlere, örgüt üyelerinin iletişiminin düzenlenmesi, çalışanların ortak doğrultuda hareket etmeleri ve normların dışına çıkmamaları konusunda destek olmaktadır. Sonuç olarak, örgüt bünyesinde kabul edilen ve beklenen davranışlar üzerinde önemli etkisi olan normları, örgüt üyelerinin uymaları gereken kurallar olarak tanımlamak mümkündür.

5.2.5.3 İnançlar

Örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan bir diğer temel öge olarak kabul edilen inançlar, örgüt üyelerinin kendilerini, diğerlerini ve örgütü algılama ve değerlendirme biçimini ve örgüt bünyesinde yürütülen faaliyetlerde neyin doğru veya yanlış olduğunu gösteren görüş ve düşüncelerini ifade etmektedir (Manetje, 2009: 33). İnançlar da değerler ve normlar gibi örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemekte ve yönlendirmektedir. Örgüt üyelerinin bireysel inanç ve düşünceleri, bir diğer ifadeyle dünya görüşleri, diğer örgüt üyeleri ile ne kadar benzerlik gösterir ise, örgütün kültürü, çalışanların bağlılığı ve dolayısıyla örgüt de o derece güçlenmektedir.

5.2.5.4 Törenler ve Seremoniler

Seremoniler ve törenler, belirli bir amaca yönelik olarak, gelenekselleştirilmiş veya özel etkinlikler ve kutlamalardır. Seremoniler, birden fazla veya farklı törenleri kapsayan daha geniş kapsamlı olaylardır. Seremoni ve törenlerin gerçekleştirilmesine ilişkin amaçlara örnek olarak; yeni örgüt üyelerine örgüt kültürünün aktarılması, başarılı olan veya performansı yüksek olan örgüt üyelerinin ödüllendirilerek,

motivasyonun, verimliliğin ve çalışan bağlılığının artırılmasını saymak mümkündür. Seremoniler ve törenler kapsamında örgüt değerleri ve normları paylaşıldığı için, bu özel olayların örgüt kültürünün güçlenmesi ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52; Güçlü, 2003: 152; Yücel ve Koçak, 2014: 47). Bunun yanı sıra, törenlerin, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda dayanışma ve bütünleşmeyi sağlayıcı bir rolü de bulunmaktadır (Güney, 2011: 185). Seremoni ve törenlere örnek olarak; kuruluş yıldönümü, yılbaşı vb. özel gün kutlamaları, kıdem ve ödül törenleri, şirket yemekleri, parti ve piknik organizasyonları verilebilir.

5.2.5.5 Simgeler ve Semboller

Simge ve semboller, örgüt bireylerinin çalıştıkları örgütün değer ve normlarını anlamlandırmalarını ve benimsemelerini kolaylaştıran, miras gibi kullanıma hazır halde bulunan, yeni örgüt üyelerine devredilen kültürel öğelerdir (Sıgır ve Tıgılı, 2006: 328). Semboller, genellikle örgüt kültürünü görsel hale getirmekte ve örgüt üyelerine örgüte ait oldukları hissiyatı vermektedir. Sembollere örnek olarak logo veya amblem, slogan, rozet, flama, örgüt logosunu taşıyan nesnelere (tişört, şapka, kalem, saat vb.) verilebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52). Sembollerin örgüt kültürünü anlaşılır hale getirmesine örnek olarak; Apple'ın elma şeklindeki logosunun akla Newton'un elma ağacı altında yerçekimini bulmasını getirdiğini ve bunun da şirketin kültüründe inovasyona önem verildiğini söyleyebiliriz (Colquitt et al., 2015: 536). Simge ve sembollerin, örgüt kültürü açısından fonksiyonları arasında, örgütün kültürünü sembolize ederek, yansıması, örgüt üyeleri arasında iletişimi ve bütünleşmeyi sağlaması, değer ve normların içselleştirilmesini sağlamasını saymak mümkündür (Yücel ve Koçak, 2014: 47). Özet olarak, simge ve semboller, örgüt kültürünü açıklayan ve somut hale getiren göstergelerdir.

5.2.5.6 Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar, diğer örgüt üyelerini, örgütün başarısı için motive eden, örgütte saygı duyulan, özellikleri ve davranışlarıyla diğer örgüt üyelerine örnek olan veya gösterilen, örgüte katkıda bulunan, başarılı ve rol model çalışanlar, yöneticiler veya liderler olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003: 154; Manetje, 2009: 33). Kahramanlar ve liderler, diğer örgüt üyeleri için örnek oluşturarak, örgütün ortak amaç ve hedeflerine ulaşılması için kültürel değerlerin oluşumunu sağlamakta ve

örgütler için birer sembol haline gelmektedirler (Gülova ve Demirsoy, 2012: 53). Kahramanlar, davranışları ve başarılarıyla ulaşılmaz kişilikler olmadıkları için, diğer örgüt üyelerinin rol modeli olarak, örgütsel gelişme ve ilerlemeye katkıda bulunmaktadır (Güney, 2011: 187). Sonuç olarak, simge ve sembollerin, örgüt değer ve normlarını somutlaştırdığı gibi, kahramanlar da kişilikleri ve davranışları ile örgüt kültürünü somutlaştıran bir diğer kültürel unsurdur.

5.2.5.7 Hikâyeler ve Efsaneler

Hikâyeler, yaşanmış ve gerçek olaylara dayalı, örgüt üyeleri tarafından bilinen ve yeni örgüt üyelerine aktarılan pozitif veya negatif olayları anlatan öykülerdir. Bu bağlamda, hikâyeler, örgütün geçmişi, bugünkü durumu ve geleceği arasında da bir köprü rolü oynamaktadır. Hikâyeler, örgüt değerleri ve normları ile ilişkili olarak aktarılarak, vurgulanmak istenen değerlerin öne çıkmasını ve daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 53). Efsaneler ise hikâyelerden farklı olarak gerçek olmayan veya yaşanmamış olayları da örgüt üyelerine değerleri aktarmak, çeşitli mesajlar vermek ve davranışlarını yön vermek amacıyla biraz abartılı bir dille anlatılan hikâyelerdir. Hikâyeler ve efsaneler, örgüt değerlerin yayılması ve benimsenmesine yardımcı olduğu için örgütler açısından önem taşıyan kültürel unsurlardır (Güçlü, 2003: 153). Sonuç olarak, hikâyeler ve efsaneler, örgütte hangi değer ve normların daha önemli olduğunu anlatmak için kullanılan bir araç veya mekanizmadır.

5.2.5.8 Dil

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürü açısından, örgüt değerleri ve düşünce tarzının bir takım işaretlerle örgüt üyelerine aktarılmasını sağlayan bir araçtır. Dil, örgütün, dünyayı nasıl algıladığının temel yolunu ifade etmektedir. Dil unsuruna örnek olarak, sloganlar, terimler, şakalar, şarkı ve marşlar, metaforlar, jargon ve deyimler, hikâyeler, mitler ve efsaneler verilebilir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 52; Manetje, 2009: 33). Örgüt üyelerinin, örgüt dilini kullanıyor olmaları, örgüt kültürünü benimsedikleri ve kabul ettiklerini göstermektedir (Güçlü, 2003: 154; Güney, 2011: 187). Sonuç olarak, her örgütün kendine özgü olan dili de diğer örgüt kültürünü oluşturan unsurlar gibi, örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta, örgüt kültürünün anlaşılmasına yardımcı olmakta ve benimsenmesi durumunda örgüt üyelerini bir araya getirerek, birlik ve beraberliği güçlendirmektedir.

5.2.6 Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Örgüt kültürü kavramının tanımlanmasına ilişkin çeşitli tanımlar ortaya konulduğu gibi, örgüt kültürü konusunda yapılan sınıflandırmalarda farklı boyut ve kriterler göz önünde bulundurulmuş ve farklı modeller ortaya konulmuştur (Bkz. Çizelge 4.1). Çalışmanın bu bölümünde, örgüt kültürü konusunda literatürde yer alan sınıflandırmalar incelenecektir.

Çizelge 5.1: Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar

Modeli Öne Süren Yazar	Yıl	Yapılan Sınıflandırma
Parsons	1952	AGIL Modeli: <ul style="list-style-type: none">– Uyum (Adaptation)– Amaca Ulaşma (Goal Attainment)– Bütünleşme (Integration)– Yasallık (Legitimacy)
Deal ve Kennedy	1982	<ul style="list-style-type: none">– Sert Erkek, Maço Kültürü (Tough-Guy/Macho)– Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü (Work-Hard/Play-Hard)– Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Bet-Your Company)– Süreç Kültürü (Process)
Handy	1985	<ul style="list-style-type: none">– Güç Kültürü (Power)– Rol Kültürü (Role)– Görev Kültürü (Task)– Birey Kültürü (Person)
Schein	1985	<ul style="list-style-type: none">– Güç Kültürü– Rol Kültürü– Başarma Kültürü– Destek Kültürü
Cameron ve Quinn	1999	Rekabetçi Değerler Modeli: <ul style="list-style-type: none">– Klan Kültürü– Adhokrasi Kültürü– Hiyerarşi Kültürü– Piyasa Kültürü
Ouchi	1981	Z Teorisi Modeli: <ul style="list-style-type: none">– Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü– Japon Tarzı Örgüt Kültürü– Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü

Çizelge 5.1: Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Sınıflandırmalar (Devam)

Modeli Öne Süren Yazar	Yıl	Yapılan Sınıflandırma
Peters ve Waterman	1982	Mükemmellik Modeli: <ul style="list-style-type: none">– Peşin Hükümle Eylemden Yana Olma (Bias for action)– Müşterilerle Yakın İlişki (Closeness to the customer)– Özerklik ve Girişimcilik (Autonomy and entrepreneurship)– İnsan Faktörüne Değer Vererek Verimliliği Artırma (Productivity through people)– Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlere Yakın İlgisi (Hands-on management)– En İyi Bilinen İş Alanında Kalma (Stick to the knitting)– Yalın Biçim, Az Kurmay (Simple form, lean staff)– Gevşek ve Sıkı Organizasyon Özelliklerinin Bir Arada Bulunması (Simultaneous loose-tight organization)
Denison ve Mishra	1995	<ul style="list-style-type: none">– Katılım (Yetkilendirme / Takım Çalışması / Yetenek Geliştirme)– Tutarlılık (Temel Değerler / Uzlaşma / Koordinasyon)– Uyarılma (Değişim / Müşteri Odaklılık / Örgütsel Öğrenme)– Misyon (Stratejik Yönetim / Örgüt Amaçları / Vizyon)
Kets De Vries ve Miller	1986	<ul style="list-style-type: none">– Karizmatik Kültür– Paranoid Kültür– Çekinik Kültür– İhtiyatlı Kültür– Bürokratik Kültür
Kono	1990	<ul style="list-style-type: none">– Dinamik Kültür– Lider Odaklı - Dinamik Kültür– Bürokratik Kültür– Durağan Kültür– Güçlü Lider Odaklı - Durağan Kültür
Schneider	1994	<ul style="list-style-type: none">– Kontrol Kültürü– İşbirliği Kültürü

		<ul style="list-style-type: none"> – Yetenek Kültürü – Gelişme Kültürü
Hofstede	1991	<ul style="list-style-type: none"> – Güç Mesafesi (Power Distance) – Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance) – Bireysellik / Toplumsallık (Individualism vs. Collectivism) – Erillik / Dişilik (Masculinity vs. Femininity) – Uzun Döneme Yönelme / Kısa Döneme Yönelme (Long Term vs. Short Term Orientation) – Hoşgörü / Kısıtlama (Indulgence vs. Restraint)

5.2.6.1 Parsons'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Sistem yaklaşımı ile sosyoloji tarihinde önemli bir yeri olan sosyolog Parsons'a (1952) göre, örgüt kültürünün en önemli ögesi olan değerler, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini olmak üzere sekiz sınıfta kategorize edilmektedir (Güney, 2011: 195). Ancak, Parsons (1952) örgütsel kültür alanında, özellikle, toplumsal hayatı yakından ilgilendiren inançlar, yaşam tarzları, kişisel tercihler ve eğilimleri içeren sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'un (1952) AGIL modeli olarak bilinen örgüt kültürü yaklaşımına göre; örgüt kültürü “uyum” (adaptasyon), “amaca ulaşma”, “bütünleşme” ve “yasallık” (meşruluk) olmak üzere dört farklı fonksiyonu içermektedir (Güney, 2011: 194). İlgili Parsons'a (1952) göre kültürel değerlerin, örgütün çevresiyle ve çevresindeki değişimlerle uyumunu sağlamada, örgütün amaçlarını nasıl belirleyeceğini ve bunlara nasıl ulaşacağını, örgütün devamlılığını sağlamak için nasıl bir araya gelip, bütünleşeceğini ve hem iç hem de dış çevresi tarafından nasıl kabul göreceğini göstermede önemli bir rolü bulunmaktadır (Güney, 2011: 195).

5.2.6.2 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü açıklamak için, “Sert Erkek, Maço Kültürü”, “Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü”, “Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü” ve “Süreç Kültürü” olmak üzere dört farklı kültür türü tanımlamıştır (Manetje, 2009: 13). Deal ve Kennedy (1982), örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin kültüre etkisi ile örgüt kararlarının ve faaliyetlerinin risk derecesi ve alınan kararların sonuçlarına ilişkin geribildirim hızını esas alarak yaptıkları sınıflandırmaya göre (Bkz. Çizelge 4.2), riskin yüksek, geri bildirim hızının hızlı olduğu medya, danışmanlık, kozmetik, reklam, inşaat gibi sektörlerde sert erkek, maço kültürü; riskin düşük, geribildirim

hızının hızlı olduğu bilgisayar, otomotiv gibi sektörlerde çok çalış / sert oyna kültürü, risk derecesinin yüksek, geribildirim hızının yavaş olduğu ağırlıklı olarak araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütüldüğü, uzay ve petrol endüstrisi gibi sektörlerde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve risk seviyesinin düşük, geribildirim hızının yavaş olduğu ilaç, bankacılık, sigortacılık, kamu gibi sektörlerde süreç kültürü hakimdir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54; McKenna, 2012: 479). Deal ve Kennedy'nin (1982) yaptığı örgüt kültürü sınıflamasına göre, ilgili kültür tipleri aşağıda belirtilen kültürel ve yapısal özellikleri taşımaktadır (Güney, 2011: 194; McKenna, 2012: 478-479; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54):

- **Sert Erkek, Maço Kültürü:** Karar alma süreçlerinde risk ve belirsizliğin yoğun olduğu, ancak alınan kararların getiri veya kayıplar şeklinde sonuçlarının geri dönüşünün hızlı olduğu, ataklık kültürü olarak da bilinen sert erkek, maço kültüründe, daha çok bireysel çabalar ön planda olup, güven duygusunun güçlü olmadığı bu kültürlerde takım çalışması ve işbirliği çok fazla gözlemlenmemektedir. Bu kültür profilindeki örgüt üyeleri, bireysel, risk almaya eğilimli, moda ve trenleri sıkı takip eden, rekabetçi sözel etkileşimlerden hoşlanan, hatalarından nadiren ders çıkaran bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Çizelge 5.2: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Sınıflandırması ve Sektör Örnekleri



Kaynak: McKenna, 2012: 479'dan uyarlanmıştır.

- **Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü:** Sert erkek, maço kültürüne göre karar alma süreçlerinde risk derecesinin daha düşük olduğu, eylem kültürü

olarak da bilinen çok çalış, sert oyna kültüründe de geri bildirim hızı yüksek olup, daha çok örgütlerin satış bölümlerinde rastlanılan bu kültür tipinde, sürekli sıkı çalışma, hedef ve sonuç odaklılık ve geleneksel yöntemler gözlemlenmektedir. Bu kültür tipinin üyeleri ise satış yönü güçlü, sosyal ve arkadaş canlısı, takım çalışmalarından hoşlanan, giyim konusunda gelenekselci, sorunlara hızlı ve kısa-vadeli bakış açısı ile çözümler sunan bireyler olarak gözlemlenmektedir.

- **Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü:** Karar alma süreçlerinin, yatırımların ve belirlenen stratejilerin yüksek risk ve belirsizlik içerdiği, ancak geribildirim hızının oldukça yavaş olduğu bu kültür türünde, karar alma yetkisi üst yönetimde olup, kararlar yukarıdan aşağıya doğru iletilmektedir. Yetki kültürü olarak da adlandırılan bu örgüt tipinde, yatırım ve stratejik kararların yetkisi üst yönetimde olup, örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerine önem verilmektedir. Bu örgüt kültüründeki üyeler, otoriteye saygılı, karar almada ve iş yapış tarzında oldukça yavaş ve ihtiyatlı hareket eden, bilimsel çalışmalara ağırlık veren bireyler olarak bilinmektedir.
- **Süreç Kültürü:** Hem risk derecesi hem de geribildirim hızının düşük olduğu bu kültür profilinde ise, işin nasıl yapılacağını belirleyen süreçlere önem verilmekte olup, bürokratik özellikler, detaycılık ve gelenekler ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak, örgüt kültürünü dört farklı kültür türü ile açıklayan bu modele göre, örgüt faaliyetlerinin risk derecesi ile sonuçlarının dönüş hızının, örgütün kültürünü belirliyor olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.6.3 Handy'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Handy (1985) örgüt kültürünü, örgütlerin yapıları ve yönetim tarzlarını baz alarak, “güç kültürü”, “rol kültürü”, “görev kültürü” ve “birey kültürü” olarak dört farklı kategoriye ayırarak sınıflandırmıştır (Manetje, 2009: 13). Handy (1985), öne sürdüğü örgüt kültürü modelindeki kültür türlerini, aynı zamanda Yunan mitolojisindeki tanrı isimleri (örneğin, Zeus gücü, Apollo rolü, Athena görevi ve Dionysus bireyi simgelemektedir) ile de adlandırmıştır. Bu sınıflandırmaya rağmen, Handy (1985), örgütlerde bu kültürlerin karışık olarak bulunması veya zaman zaman ihtiyaç

durumunda bir başka kültür türüne geçişin mümkün olması gerektiğini savunmuştur. Ona göre, kriz durumlarında güç kültürü, rutin işlerde rol kültürü, çevrenin hızlı değişimi veya yenilikler karşısında, bir başka ifadeyle esnekliğe ihtiyaç duyulan zamanlarda ise görev kültürü daha etkili ve geçerlidir. Handy'nin (1985) yapmış olduğu sınıflandırmaya göre, ilgili kültür sınıfları aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Güney, 2011: 195-196; Gülova ve Demirsoy, 2012: 54-55):

- **Güç Kültürü:** Gücün ve her türlü yetkinin belirli kişiler veya gruplarda toplandığı ve kararların daha çok bu kişi ve gruplar tarafından alındığı örgütlerde gözlemlenen bu kültürde, alınan kararlara ve otoriteye uyum söz konusu olup, merkezileşme, diğer bir ifadeyle merkezi bir kontrol hakimdir.
- **Rol Kültürü:** Süreçler, yazılı prosedürler, detaylı iş ve rol tanımları ile bürokrasinin gözlemlendiği bu örgüt kültüründe yetki devri az olup, bu kültür türü oldukça merkeziyetçi, resmi ve biçimseldir. Handy'nin (1985) tanımladığı rol kültürünün, bu bakımdan Deal ve Kennedy'nin (1982) tanımladığı süreç kültürü ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.
- **Görev Kültürü:** Uzmanlığın ve çalışanların gelişiminin ön planda olduğu ve proje bazlı işlerin gözlemlendiği bu kültürde takım çalışmaları, yaratıcılık ve değişimlere uyum sağlama yeteneği önemli bir rol oynamaktadır.
- **Birey Kültürü:** Bu son kültür kategorisinde ise örgüt üyeleri, onların ihtiyaçları ve tatmini, örgütün amaçlarının önüne geçebilmektedir. Bu örgüt kültürü, tamamiyle bireylere ve uzmanlık derecelerine odaklanmaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları kültürleri dört temel gruba ayırarak açıklayan bu modelde, temel olarak örgüt kültürünü, faaliyet gösterilen çevre ve sektörlerin belirliyor olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.6.4 Schein'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Kültür kavramı ile ilgilenen ilk araştırmacıların başında gelen Edgar Henry Schein (1985), örgüt kültürünü açıklamak için dıştan içe doğru, göstergeler (üretilen nesnelere), paylaşılan değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç seviye kullanmıştır (Yahyağil, 2004: 56; Manetje, 2009: 13). Örgüt kültürünün

fonksiyonlarını, çevreyle uyum sağlama ve bütünleşme ile belirsizlikleri ve endişeleri azaltma olarak sıralayan Schein'in (1985) sınıflamasına göre, örgüt kültürü, "güç kültürü", "rol kültürü", "başarma kültürü" ve "destek kültürü" olmak üzere dört sınıfa ayrılmakta olup, aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54; Güney, 2011: 197):

- **Güç Kültürü:** Örgüt üyelerinin ödül ve ceza sistemi ile motive edildiği bu örgüt kültürü türünde, yöneticilerin yönetim tarzı, liderlik ve karakteristik özelliklerine göre güç, örgüt üyelerini iyi veya kötü yönde etkileyebilmektedir.
- **Rol Kültürü:** Bu örgüt kültüründe, güç kültüründen farklı olarak güç, sadece üst yönetim ve yöneticilerde toplanmamakta, birimler ve yöneticiler arasında dengeli olarak dağıtılmaktadır. Akıl ve mantığa dayalı bu kültür tipinde, iş yapış şekli, süreçler ve roller detaylı olarak tanımlıdır. Bu kültür sınıfı, özellikleri itibariyle Handy'nin (1985) rol kültürü tanımı ile oldukça benzerlik göstermektedir.
- **Başarma Kültürü:** Başarma kültüründe ise örgüt üyeleri, örgütün amaçlarının ve sorumluluklarının bilincinde motive ve gönüllü olarak çaba göstermektedir.
- **Destek Kültürü:** Bu son kültür sınıfında ise, örgüt üyeleri arasında işbirliği ve takım çalışması ile dayanışma ve beraberlik duyguları hakimdir.

Örgüt kültürünün üç temel fonksiyonu olduğuna dayanan bu modelde, iç ve dış çevrenin rekabet ve belirsizlik durumuna göre örgüt kültürünün, güç, rol, başarma ve destek olmak üzere dört farklı türde şekillendiğini söylemek mümkündür.

5.2.6.5 Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Cameron ve Quinn (1999), örgüt kültürü ile örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmaları sonucunda ortaya koydukları rekabetçi değerler modeli kapsamında örgüt kültürünü, "klan", "adhokrasi", "hiyerarşi" ve "piyasa" kültürleri olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır (Schein, 2004: 195). Rekabetçi değerler modeline göre bu dört kültür türü aşağıdaki özellikleri içermektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 37-45):

- **Hiyerarşi Kültürü:** Detaylı olarak tanımlı prosedür, roller ve kurallar doğrultusunda işlerin yürütüldüğü, sürdürülebilirlik ve verimliğe oldukça önem verilen, genellikle değişimler karşısında çok esnek olmayan, geleneklere dayalı, biçimsel kültürlerdir.
- **Piyasa Kültürü:** Pazar payının artırılması hedefi doğrultusunda örgütün dış çevresini oluşturan müşteri, tedarikçi vb. unsurlara ve farklılaşmaya odaklanılan rekabetçi, sonuç odaklı ve bireysel örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır.
- **Klan Kültürü:** Örgüt yapısının bir aile gibi, örgüt üyeleri ile paylaşımcı ve samimi olduğu, bağlılık, takım çalışması, dayanışma ve işbirliği ile çalışanların yönetime katılımı kavramlarının önem taşıdığı kültür tipi olarak tanımlanmaktadır.
- **Adhokrasi Kültürü:** Yenilikçi, yaratıcı, girişimci, dinamik ve risk almaya eğilimli örgüt üyelerinden oluşan ve örgüt üyelerinin yaratıcılık, risk alma ve esneklik kavramları doğrultusunda cesaretlendirildiği kültür türüdür.

Rekabetçi değerler modeli kapsamında, örgütsel etkinlik göstergeleri olarak tanımlanan esneklik - istikrar ile içe yönelme – dışa yönelme ve farklılaşma eksenlerinde değişiklik gösteren boyutlar doğrultusunda bir örgütün hangi değerlere önem verdiğine göre, kültürünün, hiyerarşi, piyasa, klan ve adhokrasi olmak üzere dört farklı türde şekillendiğini söylemek mümkündür.

5.2.6.6 Ouchi'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Douglas Mc Gregor'un yönetim alanında ortaya koyduğu x ve y teorilerinden yola çıkılarak, Japon ekonomist William G. Ouchi (1981) tarafından geliştirilen ve x ve y kuramlarının bir sentezi olan z teorisine göre; çalışanlara yetki ve sorumluluk verilerek yönetime ve karar alma süreçlerine katılmaları desteklenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 54). Bu kapsamda, z tipi örgüt kültüründe insana önem verilmekte ve yönetim sürecine aktif olarak dahil edilmeleri sağlanmaktadır.

Örgüt kültürlerini “tipik Amerikan”, “tipik Japon” ve “z tipi Amerikan” kültürü olarak üç grupta analiz eden Ouchi'nin (1981) z teorisinde, örgütlerin başarısı için en çok önem verilen dört faktör; güdülenme, kalite, verimlilik ve sorumluluktur. Ouchi'ye (1981) göre, Japon örgütlerini Amerikan örgütlerinden daha başarılı ve farklı kılan yedi kültürel özellik şu şekildedir (McKenna, 2012: 474):

- Çalışanlara bağlılık ve istihdam süresi
- Değerlendirme (performans değerlendirmesi ve terfi)
- Mesleki ve kariyer gelişimi (uzmanlaşma derecesi)
- Kontrol ve denetim mekanizmaları
- Karar alma mekanizmaları ve kararlara katılım
- Sorumluluk paylaşımı
- Çalışanlara verilen değer ve ilgi

Etkin rekabeti sağlamak için Amerikan örgüt kültürüne uyarlanarak öne sürülen bu z teorisi modeline göre, örgütlerin başarısı için örgüt kültüründe işgücünün devamlılığı, ekipler halinde çalışma, insana değer verme ve karar vermedeki katılımcı yaklaşıma ağırlık verilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

5.2.6.7 Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişkiyi araştıran ve “Mükemmeli Arayış” adlı kitaplarında, Amerika’da faaliyet gösteren, rekabette öne geçerek, finansal açıdan başarılı olan işletme ve örgütleri inceleyen Peters ve Waterman (1982), bu örgütleri diğerlerinden farklılaştıran ve başarılarının altında yatan sekiz ortak kültürel özellik öne sürmüşlerdir (McKenna, 2012: 476-477; Peters ve Waterman, 2004: 13-15):

- **Peşin Hükümle Eylemden Yana Olma:** Bir sorun karşısında veya yeni bir ürün üretirken daha az kişiden oluşan küçük gruplarla hızlı sonuçlar ve çözümlere odaklanılmakta ve karar alma süreçlerinde verilerden çok hızla önem verilmektedir.
- **Müşterilerle Yakın İlişki:** Müşterilerle yakın ilişkide olup, onların ihtiyaç ve taleplerinin dinlenmesine odaklanarak, müşterilerine kalite, hizmet ve güven sunan ve rakiplerinden farklılaşmaya çalışan bu örgütler, müşterilerden öğrenmeye ve onların fikirlerine önem vermektedir.
- **Özerklik ve Girişimcilik:** Peters ve Waterman’a (2004) göre, başarılı örgütlerin bir diğer özelliği de çalışanlarını, risk almaları, yeni şeyler denemeleri ve hatta hata yapmaları konusunda cesaretlendirmeleri ve desteklemeleri ile yeniliğe ve yaratıcılığa önem vermeleridir.

- **İnsan Faktörüne Değer Vererek Verimliliği Artırma:** Kalite ve verimlilik için en önemli kaynak olarak insan görülmekte olup, çalışanların fikirlerine saygı duyulmaktadır.
- **Yöneticilerin İşin Yapılışıyla ve Bölümlere Yakın İlgisi:** Yöneticilerin ve liderlerin sadece stratejiler, finansal sonuçlar, organizasyon yapısı, zamanlama ve inovasyona değil, örgütün inanç ve değer sistemini oluşturmaya ve ortak olarak paylaşılmasını sağlamaya da odaklanmasına önem verilmektedir.
- **En İyi Bilinen İş Alanında Kalma:** Temel olarak bilinmeyen bir alanda iş yapmaktan kaçınılıp, en iyi bilinen alanlarla ilgilenilmeye devam edilmesini önermektedir.
- **Yalın Biçim, Az Kurmay:** Peters ve Waterman (2004), inceledikleri ve mükemmel olarak tanımladıkları tüm örgütlerde organizasyon yapısının matris yapıdan uzak ve ilgili örgütlerin oldukça basit bir şekilde yapılanmış olduğunu gözlemlemişlerdir.
- **Gevşek ve Sıkı Organizasyon Özelliklerinin Bir Arada Bulunması:** İlgili yazarlara göre başarılı olarak nitelendirilen örgütler, örgütün değerlerine göre değişiklik gösteren bir organizasyon yapısına sahiptir.

Sonuç olarak, bu modele göre, kararları eyleme dönüştürebilme, müşteri odaklı olma, girişimciliği ve yaratıcılığı özendirme, insana değer verme, yalın olma ile birbirini ve yapılan işi anlama başarılı örgütlerde bulunması beklenen kültürel özelliklerdir.

5.2.6.8 Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Denison (1990), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Etkililik" isimli çalışması kapsamında ortaya koyduğu örgüt kültürü modelinde, "katılım", "tutarlılık", "uyum" ve "misyon" olmak üzere dört kültürel özellik ve her bir özellik için de üçer boyut olmak üzere toplam oniki boyut sıralamıştır. Bu boyutlar şunlardır (Evans, 2014: 100-101):

- **Katılım:** Yetkilendirme, Takım Çalışması ve Yetenek Geliştirme
- **Tutarlılık:** Temel Değerler, Uzlaşma ve Koordinasyon
- **Uyum:** Değişim, Müşteri Odaklılık ve Örgütsel Öğrenme
- **Misyon:** Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları ve Vizyon

Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modelinde olduğu gibi esneklik - istikrar ile içe yönelme – dışa yönelme ve farklılaşma boyutları esas alınarak öne sürülen bu örgüt kültürü modeline göre, örgüt kültürü, uyum, misyon, katılım ve tutarlılık olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu kapsamda, uyum ve misyon kültürel özelliklerinin dışa yönelen kültürlerde, katılım ve tutarlılık özelliklerinin ise içe yönelen kültürlerde ön plana çıktığını söylemek mümkündür.

5.2.6.9 Kets De Vries ve Miller'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Kets De Vries ve Miller (1986), örgüt kültürünü kişilik terimleri ve tanımlamaları ile eşleştirerek, aşağıda belirtilen örgüt kültürü sınıflamasını ileri sürmüş olup, bu örgüt kültürlerinin özelliklerini şu şekilde açıklamıştır (Güney, 2011: 202-203):

- **Karizmatik Kültür:** Liderin ön planda olduğu ve kararların lider tarafından cesurca alındığı kültürdür. Örgütün özellikleri, liderin gücü, yönetim şekli ve yeteneklerine göre değişmektedir.
- **Paranoid Kültür:** Hem yönetici hem de çalışanlarda güvensizlik duygusu ve şüpheli kişiliğin hakim olduğu, sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan korkulup, çekinilen kültürlerdir.
- **Çekinik Kültür:** Lider ve yöneticilerin güçlü kişilikler ve yönetim uygulamaları sergileyemediği, belirsizliğin söz konusu olduğu, amaçların belirli olmadığı veya çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde yönlendirilemedikleri, rutin faaliyetlerle devamlılığını sağlamaya çalışan kültürlerdir.
- **İhtiyatlı Kültür:** Kararsızlığın ve düzensizliğin hakim ve lider ve yönetici vasıflarının eksik, uyumun, koordinasyon ve iletişimin zayıf olduğu gözlemlenen kültürlerdir.
- **Bürokratik Kültür:** Üst yönetim ve yöneticilerin kontrol baskısı gözlemlenen, prosedür ve rol tanımlamalarına uyumun beklendiği katı kültürlerdir.

Kets De Vries ve Miller'in yapmış oldukları kültür sınıflandırmasındaki tanımlamalardan yola çıkarak, örgüt kültürünün, lider davranışlarının etkisi ile şekillenmekte olduğunu söylemek mümkündür.

5.2.6.10 Kano'nun Örgüt Kültürü Sınıflaması

Toyohiro Kano (1990) ise, beş örgüt kültürü türünden oluşan modeli kapsamında, örgüt kültürü tiplerini, “dinamik”, “lider odaklı- dinamik”, “bürokratik”, “durağan” ve “güçlü lider odaklı-durağan” kültür olarak sıralamıştır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 55; Aksay, 2011: 81):

- **Dinamik Kültür:** Bu örgüt kültüründe, örgüt bünyesinde örgüt amaçları, her türlü bilgi ve örgüt değerlerinin örgüt üyeleri ile paylaşımına, açık iletişime, yaratıcılık ve yeniliğe önem verilmekte olup, üst-alt ilişkileri resmi değildir.
- **Lider Odaklı - Dinamik Kültür:** Bu örgüt kültüründe lidere güvenilmekte ve liderin fikirleri ve kararları doğru kabul edilerek, takip edilmektedir.
- **Bürokratik Kültür:** Bu örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde örgüt üyelerinin önceden tanımlı süreç, prosedür, rol ve kurallara uygun hareket etmeleri beklenmekte olup, örgüt üyelerinin ilişkileri resmidir.
- **Durağan Kültür:** Bu örgüt kültürü dış çevreyi, yenilikleri ve değişimi önemsememekte olup, geleneksel ve içe dönük bir özelliğe sahiptir.
- **Güçlü Lider Odaklı - Durağan Kültür:** Bu örgüt kültüründe de lider odaklı - dinamik kültüründe olduğu gibi, liderin yetenekleri ve kararlarına güvenilmekte ve takip edilmektedir, ancak farklı olarak güçlü lider odaklı durağan kültürde tüm yetki lider veya üst yönetimde olup, örgüt üyelerinin bu kararlara uyumu zorunludur.

Bu modele göre, dış çevredeki değişimlere duyarlılık ile yönetim şekli ve liderlik özellikleri doğrultusunda örgütlerin kültürlerinin yukarıda belirtilen beş örgüt kültürü kapsamında farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür.

5.2.6.11 Schneider'in Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt kültürü konusunda yapılan bir diğer sınıflandırma da Schneider'e (1994) ait olup, örgüt kültürü, “kontrol”, “işbirliği”, “yetenek” ve “gelişme” kültürü olarak dört grupta ele alınmıştır. Bu gruplar şunlardır (Yaprak Kaya, 2015: 25-27; Güney, 2011: 202):

- **Kontrol Kültürü:** Bu örgüt kültürünün özellikleri arasında, lider ve yöneticilerin güçlü etkisi, kontrol ve denetim baskısı, yoğun bürokrasi ve disiplin, risk almaya yatkın olmama ve değişime direnç gösterme gelmektedir.
- **İşbirliği Kültürü:** Uyumun, sinerji ve koordinasyonun etkin bir şekilde gözlemlendiği bu örgüt kültüründe takım çalışmasına ve örgüt üyelerinin yetenek ve fikirleri ile örgüte bağlılıklarını sağlamaya önem verilmektedir.
- **Yetenek Kültürü:** Rekabet kültürü olarak da bilinen bu kültür türünde, yaratıcılığa, bilgi paylaşımına, örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri ile bunların gelişimine ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.
- **Gelişme Kültürü:** Bir diğer ifadeyle yetiştirme kültürü olarak da adlandırılan bu kültür türünde ise, bireye ve fikirlerine önem verilmekte olup, bu bağlamda örgüt üyelerinin bireysel hedefleri de dikkate alınarak, kişisel gelişimine odaklanılmaktadır. Gelişme kültürü, örgüt üyelerinin kendilerini özgür hissederek, risk alıp, yeni deneyimler elde edebildiği bir örgüt kültürüdür.

Bu örgüt kültürü modelinde de, örgüt kültürünün, temel olarak odaklanılan örgütsel amaçlar, önem verilen değerler ile karar alma mekanizmalarına göre farklılaştığını söylemek mümkündür.

5.2.6.12 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Sınıflaması

Toplumların ve ulusların kültürel farklılıklarını incelemeye odaklanan Geert Hofstede'in (1980), sonraki yıllarda kültür ve örgüt kültürü literatüründeki araştırmaların esin ve referans kaynağı olan örgüt kültürü sınıflandırması ve ortaya koyduğu boyutlar, birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından yapılan eleştirilere rağmen bugün hala popülerliğini korumaktadır. Kültür boyutları ile ilgili 1970'li yıllarda yaptığı çalışma ilk defa 1980 yılında yayınlanan Hofstede (1980), elliden fazla ülkedeki IBM çalışanlarından elde ettiği veriyi kullanarak, örgüt kültürünü ilk olarak dört boyutta sınıflandırmıştır. Bu boyutlar, çalışanlar ile yönetim arasındaki ilişki yakınlığının derecesini ifade eden "Güç Mesafesi", çalışanların, örgüt ile kişisel çıkarları arasında fark yaratabilme derecesini ifade eden "Bireysellik", bireylerin belirsizliği azaltmaya istekliliği ve belirsizliğe karşı tolerans seviyesini ifade eden

“Belirsizlikten Kaçınma”, başarıyı, hırs ve rekabet ile tanımlama düzeyini ifade eden “Erillik” olarak sıralanmıştır (Shahzad et al., 2012: 978). Hofstede (1980), ortaya koyduğu bu boyutlar ile, farklı ülkelerdeki örgüt kültürlerinin temel özelliklerini açıklamaya çalışmıştır. Daha sonra Hofstede ve Bond (1988) tarafından yapılan çalışmaların sonuçlarına dayanılarak, bu boyutlara, beşinci boyut olarak, “Uzun Döneme Karşı Kısa Döneme Yönelme” boyutu da eklenmiştir. Yirmi üç ülkenin öğrencilerinin yanıtlarını kapsayan anket çalışması sonucunda ilk olarak “Konfüçyüs Çalışma Dinamizmi” şeklinde adlandırılan bu yeni boyut, Hofstede (1988) tarafından yeniden adlandırılarak, ilk defa 1991 yılında onun “Kültürler ve Örgütler: Aklın Yazılımı” isimli çalışması kapsamında dört boyutlu modele entegre edilmiştir (Shahzad et al., 2012: 978; Hofstede, 2011: 13). Bu beş boyutun temel özelliklerini ve odaklandıkları noktaları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Bik, 2010: 74; Becton ve Field, 2009: 1655; Yahyagil, 2004: 58):

- **Güç Mesafesi:** Gücün, toplum ve örgüt üyeleri arasında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgili olan bu boyut, aynı zamanda, kurum ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin, gücün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığına dair beklentisi ve kabullenmesini de içermektedir. Buradaki temel sorun ve odak noktası, her bir toplumun veya topluluğun işleyişinin altında yatan insanlar arasındaki eşitsizliğin derecesidir. Bu boyutta, güç mesafesi arttıkça, eşitsizliğe karşı kabulleniş de artmakta, güç mesafesi azaldıkça, bireyler arasındaki eşitliğin sağlanmasına yönelik çaba artmakta ve bunun sonucu olarak örgütlerde merkezîyetçi olmayan daha yatay bir yapılanma oluşmaktadır.
- **Bireysellik:** Toplumculuğa karşı bireysellik, bireylerin kendi çıkarlarını gözeterek, kendine odaklanması veya gruplar ile bütünleşebilme derecesini ifade etmektedir. Buna göre, bireylerin birbirlerine karşı ilgi düzeyi arttıkça toplumcu kültür, aksi halde ise bireyselci kültür ortaya çıkmaktadır.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Kültürün, üyelerini belirsiz, yeni veya her zamankinden farklı durumlarda ne ölçüde rahat veya rahatsız hissettirdiği ile ilgilidir. Buradaki temel sorun ise, kontrol edilemeyi, kontrol etmeye çalışma derecesidir. Bireylerin karar alma süreçlerinde belirsizliklerden kaçınma eğilimlerinin fazla olması ve belirsizlikle mücadele edecek

güçlerinin olmaması bu boyutun o kültürde yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

- **Erillik:** Erillığe karşı dişilik boyutu, cinsiyetler arasındaki duygusal rollerin dağılımını ifade etmektedir. Erillik boyutunun hakim olduğu kültürlerde daha çok kendini gösterme, güç ve iktidar arzusu, maddi kazanımlar ön planda olurken, dişi kültürlerde ise kaliteye ve uyuma önem veriliyor olduğu gözlemlenmektedir.
- **Uzun Döneme Karşı Kısa Döneme Yönelme:** Kültürün, üyelerinin fiziksel, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, tatmin olmasını ne ölçüde ertelediği ve bu gecikmeyi kabul etmesi ile ilgilidir.

Hofstede'nin bu beş kültürel boyutunun temel özellikleri Çizelge 4.3'te özet halinde sunulmaktadır.

Çizelge 5.3: Hofstede'nin Kültürel Değer Boyutları

Bireysellik - Toplumsallık	Bireysel	Toplumsal
	Kültür, insanların kendileri ve yakın ailesine özen gösterdiği sosyal yapı ile örülüdür.	Kültür, daha geniş bir grubun üyelerine özen gösteren insanların oluşturduğu, daha sıkı bir sosyal yapıdır.
	<i>ABD, Hollanda, Fransa</i>	<i>Endonezya, Çin, Batı Afrika</i>
Güç Mesafesi	Düşük	Yüksek
	Kültür, mümkün olan her yerde gücün daha eşit dağılımını tercih etmektedir.	Kültür, örgütlerde gücün eşitsiz bir şekilde dağılmış olduğu gerçeğini benimsemektedir.
	<i>ABD, Almanya, Hollanda</i>	<i>Rusya, Çin, Endonezya</i>
Belirsizlikten Kaçınma	Düşük	Yüksek
	Kültür, belirsiz durumlar, değişik fikirler ve davranışlara karşı tahammül gösterir.	Kültür, belirsiz durumları tehdit olarak görür ve istikrar yaratacak formal kurallara dayanır.
	<i>ABD, Endonezya, Hollanda</i>	<i>Japonya, Rusya, Fransa</i>
Erillik - Dişilik	Eril	Dişil
	Kültür, kendine güven, para ve kazanç edinme gibi basmakalıp erkek özelliklerine değer verir.	Kültür, diğerlerine ilgi gösterme, yaşam kalitesine önem verme gibi tipik kadın özelliklerine değer verir.
	<i>ABD, Japonya, Almanya</i>	<i>Hollanda, Rusya, Fransa</i>

Uzun Döneme Yönelme - Kısa Döneme Yönelme	Kısa Döneme Yönelme	Uzun Döneme Yönelme
	Kültür, geleneklere saygı, zorunlulukları yerine getirme gibi daha çok geçmiş zaman ve şimdiki zaman odaklı değerleri vurgular.	Kültür, süreklilik, öngörü, tutumluluk gibi gelecek odaklı değerleri vurgular.
	<i>ABD, Rusya, Batı Afrika</i>	<i>Çin, Japonya, Hollanda</i>

Kaynak: Colquitt et al., 2015: 294.

2000’li yıllarda ise, Bulgar akademisyen Michael Minkov tarafından Dünya Değerler Araştırmasının verileri kullanılarak yapılan araştırma sonucunda, beşinci boyut olan “Uzun Döneme Yönelmeye Karşı Kısa Döneme Yönelme” yeniden hesaplanmış ve altıncı boyut olarak “Hoşgörüyeye Karşı Kısıtlama” boyutlara dahil edilmiştir (Hofstede, 2011: 7-8). Sonuç olarak, bu altı boyut; insanlığın eşitsizlik temel sorununa ilişkin farklı çözümlerle ilgili “Güç Mesafesi” boyutu, bilinmeyen bir gelecek karşısında toplumun stres seviyesi ile ilgili “Belirsizlikten Kaçınma” boyutu, bireylerin gruplar halinde entegrasyonu ile ilgili “Bireyselliğe Karşı Toplumsallık”, kadınlar ve erkekler arasındaki duygusal rollerin ayrımı ile ilgili “Erilliğe Karşı Dişilik”, insanların geçmiş, şimdiki zaman veya geleceğe yönelik odakları ve çabaları ile ilgili “Uzun Döneme Yönelmeye Karşı Kısa Döneme Yönelme”, yaşamdan zevk alma gibi temel insan arzularının kontrolü ile ilgili “Hoşgörüyeye Karşı Kısıtlama” boyutları şeklinde tanımlanmıştır. Ancak, 2005 yılında Hofstede, oğlu Hofstede ve Minkov tarafından birlikte yazılan “Kültürler ve Örgütler: Aklın Yazılımı” kitabının son yayınında, Hofstede ve diğerlerinin (1990), orijinal dört boyutlu çalışmasına atıfta bulunulmuş olup, beşinci boyuta değinilmemiştir (Evans,2014: 78).

Bu çalışma kapsamında, Hofstede’nin kültür boyutlarından, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysel-toplumsal kültür ile eril-dişi kültür detaylı olarak incelenmiş olup, örgüt kültürü kavramı dört boyutta ele alınmıştır.

Güç Mesafesi

Hofstede’in (1980) örgüt kültürü sınıflamasında ortaya koyduğu ilk boyut olan güç mesafesi, bir toplumun veya örgütün daha az güce sahip üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımına yönelik kabulü ve beklentisi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2011: 9). Hofstede’ye (2011) göre, güç ve eşitsizlik, tüm toplumların

temel gerçeklerinden biridir ve her toplumda farklı düzeylerde olmakla birlikte, bireylerin fiziksel ve zihinsel kapasiteleri, meslekleri, statüleri ve ekonomik seviyeleri nedeniyle eşitsizlik, mutlaka söz konusu olmaktadır. Bir başka ifadeyle, hiçbir toplumun üyeleri arasında tam anlamıyla bir eşitlik bulunmamaktadır. Güç mesafesi boyutu, bir toplumun üyeleri arasındaki eşitliğin veya eşitsizliğin derecesini ifade etmektedir (Becton ve Field, 2009: 1655). Bir diğer ifadeyle, güç mesafesi, bir toplumun veya bir örgütün bireyleri arasında gücün ne ölçüde eşit dağıtıldığına ilişkin algısı, kabulü ve tolerans derecesi ile ilgilidir.

Hofstede'ye (2011) göre, bir toplumun bireyleri arasındaki eşitsizlik algısı ve toleransı, bireyin içinde doğduğu aile ortamı ile başlayıp, gelişmeye devam ettiği okul ve iş hayatı boyunca karşılaştığı öğrenci-öğretmen ve alt-üst ilişkileri ile oluşmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çocukların ve gençlerin, ebeveynleri, öğretmenleri ve yaşça kendilerinden büyük olan bireylere karşı saygı ve itaat göstermesi beklenirken, güç mesafesinin düşük olduğu toplum ve örgütlerde çocuklara, gençlere, öğrencilere ve her düzeydeki çalışanlara kendilerini ifade etme özgürlüğü ve imkânı verilmekte, bağımsız davranışları cesaretlendirilmektedir.

Yüksek güç mesafesi değeri yüksek olan kültürler, zenginlik, başarı ya da fırsat eşitsizliklerinin, bireysel zayıflıklar ya da başarısızlıklardan kaynaklandığını düşünmekte ve bu eşitsizlikleri normal olarak kabul etmektedirler (Becton ve Field, 2009: 1655). Bu bağlamda, yüksek güç mesafesi söz konusu olan toplumlarda, başta sosyal olmak üzere her alanda eşitsizlikler fazla iken, düşük güç mesafeli kültürlerde eşitsizliğe karşı tepki, eşit olma beklentisi ve isteği daha fazladır.

Örgütsel açıdan bakıldığında ise; güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar, hiyerarşik olarak yukarıda bulunan patron, üst yönetim ve diğer yöneticilerine karşı sorgulama yapmadan itaat etmekte, kararlarının doğruluğuna inanmakta ve unvanlar arasındaki maaş farklılıkları, ödül-ceza dağıtımındaki haksızlıkları ve üstlerine sunulan ayrıcalıkları doğal olarak karşılamaktadır. Ayrıca, bu örgütlerde, çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki mesafeli olup, merkezi ve denetim odaklı bir örgüt yapısı gözlemlenmektedir (Güney, 2011: 199).

Güç mesafesi boyutu kapsamında, düşük ve yüksek güç mesafesi özelliklerine sahip olan kültürler arasında aile, okul, iş hayatı, yönetim şekli, değerler ve dini inançlar

açısından farklılıklar bulunmaktadır. Düşük güç mesafesi ile yüksek güç mesafesi özelliklerine sahip olan kültürler arasındaki farklar Çizelge 4.4'te özetlenmiştir.

Çizelge 5.4: Düşük Güç Mesafesi ile Yüksek Güç Mesafesi Arasındaki Farklar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Gücün kullanımı meşru olmalı ve iyi-kötü kriterlerine tabi olmalıdır	Toplumun bir gerçeği olan güç, iyi veya kötüye kullanılabilir, gücün kullanımının meşru olup olmadığına önem verilmez
Aile yapısı otoriter olmayıp, ebeveynler aile içinde eşitlikçi yaklaşımlar sergiler	Ebeveynler, çocuklarına itaat etmeyi öğretir
Yaşça büyük insanlara ne saygı duyulur, ne de onlardan korkulur	Yaşça büyük insanlara hem saygı duyulur, hem de onlardan korkulur
Eğitim sistemi, öğrenci merkezlidir	Eğitim sistemi, öğretmen merkezlidir
Rollerin eşitsizliği anlamına gelen hiyerarşi, hayatı kolaylaştırmak için kurulmuştur	Hiyerarşi, eşitsizliğin varlığı anlamına gelir
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler	Astlar, kendilerine ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini bekler
Çoğulcu yönetimler çoğunluğun oyuyla seçilir ve barışçıl bir şekilde değiştirilirler	Otokratik hükümetler oybirliği ile seçime dayalıdır ve devrimle değiştirilebilir
Yolsuzluk ve skandallar, politik kariyeri sona erdirir	Yolsuzlukla sıkça karşılaşılır ve skandalların üstü örtülerek, örtbas edilir
Toplumdaki gelir dağılımı dengelidir	Toplumdaki gelir dağılımı dengesiz ve farklılıklar oldukça fazladır
Dinler, inananların eşitliğini vurgular	Dinlerde, din adamları arasında dahi hiyerarşi söz konusudur

Kaynak: Hofstede, 2011: 9.

Özet olarak, yüksek güç mesafesi özelliği gösteren toplum ve kültürlerde, statüden kaynaklanan ayrıcalıklar, sınıf farklılıklarının kabulü, otoriteye boyun eğme ve itaat, merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı öne çıkarken, düşük güç mesafesi değerlerine sahip kültürlerde, gençlerin, öğrencilerin ve çalışanların daha çok cesaretlendirilip, desteklendiği, fikirlerine saygı duyulduğu ve özgür bırakıldığı, örgütlerde yetki ve sorumlulukların devredildiği, ilgili kültürün bireyleri tarafından eşitlik beklentisi ve arzusu ile farklılıkları ve eşitsizliği azaltma eğilimi gözlemlenmektedir. Hofstede'nin (2011) güç mesafesi boyutunda öne sürdüğü değerler dikkate alındığında, ülkemizin, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında olduğunu söylemek mümkündür.

Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'in (1980) örgüt kültürü sınıflamasındaki bir diğer boyut olan belirsizlikten kaçınma ise, bir toplumun veya örgütün bireylerinin belirsizliğe, dolayısıyla riske ve bilinmeyen farklı durumlara karşı toleransı, algı ve rahatlık durumu, kısacası belirsizliği nasıl ele aldıkları ile ilgilidir (Altay, 2004: 305). Bir başka ifadeyle, bu boyut, bireylerin öngörülemeyen, değişken ve belirsiz durumlar karşısında kendilerini güvende hissetme isteği, endişe düzeyi ve bu duyguyla nasıl başa çıkacakları ile ilgilidir.

Toplumlarda gücün eşitsiz dağılımı kadar, geleceğin belirsiz olması da insanların karşı karşıya kaldığı bir başka gerçektir. Toplumlar, bu gerçeğe başa çıkabilmek adına, hukuksal düzenlemeler, inanç sistemleri ve teknoloji gibi yöntemler geliştirmişlerdir. Her toplumun, belirsizliklerle mücadele çabası ve belirsizliklerden kaynaklanan endişe ve stres düzeyi farklı olmakta ve bu da kültürel özelliklerde farklılığa yol açmaktadır. Belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında, zayıf ve güçlü belirsizlikten kaçınma özelliklerine sahip olan kültürler arasında özellikle bireylerin yaşam kalitesi ile duygusal, psikolojik ve fiziksel sağlık durumu açısından farklılıklar göze çarpmaktadır. Söz konusu farklılıklar Çizelge 4.5'te özetlenmektedir.

Çizelge 5.5: Zayıf Belirsizlikten Kaçınma ile Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Farklar

Zayıf Belirsizlikten Kaçınma	Güçlü Belirsizlikten Kaçınma
Doğanın ve hayatın özünde yer alan belirsizlik olağan kabul edilir	Hayatın doğasında var olan belirsizlik sürekli bir tehdit olarak hissedilir ve belirsizlikle mücadele edilmesi gerekliliğine inanılır
Rahatlık, düşük stres seviyesi, oto kontrol ve düşük endişe seviyesi gözlemlenir	Yüksek stres düzeyi, duygusallık, anksiyete ve nörotiklik gözlemlenir
Sağlık ve mutluluk düzeyi daha yüksektir	Sağlık ve mutluluk düzeyi daha düşüktür
Normalden farklı kişi ve fikirlere hoşgörülü yaklaşılır, farklı olan şeyler merak uyandırır	Normalden farklı kişi ve fikirlere karşı tahammül ve tolerans gösterilmez, farklı olan tehlikelidir
Belirsizlik ve karmaşıklık karşısında rahattır	Açıklık ve plan ihtiyacı vardır
Öğretmenlerin 'bilmiyorum' cevabı normal karşılanır	Öğretmenlerin, tüm sorulara yanıt vermesi ve her şeyi biliyor olmaları beklenir
İş değiştirmek normal karşılanır	Memnun olunmasa dair mevcut işyerinde

Yazılı veya yazılı olmayan kurallardan hoşlanılmaz	devam etme eğilimi gözlenir Uyulmasa dahi duygusal olarak kurallara ihtiyaç duyulur
Siyasette, vatandaşlar, otoriteye karşı kendilerini yetkili hisseder ve o şekilde görülür	Siyasette, vatandaşlar, otoriteye karşı kendilerini yetersiz hisseder ve o şekilde görülür
Din, felsefe ve bilimde, görecelik ve deneycilik baskındır	Din, felsefe ve bilimde, mutlak doğruya ve büyük teorilere inanılır

Kaynak: Hofstede, 2011: 10.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi güçlü olan toplumlarda, belirsizliğe tolerans düşüktür ve belirsizliği azaltmak için yasalar, kurallar, yönetmelikler ve kontrol mekanizmaları oluşturulmuştur. Belirsizlikten kaçınma eğilimi zayıf olan toplumlarda ise, belirsizliğe yönelik daha az endişe duyulmakta ve farklılıklara karşı daha fazla tolerans gösterilmektedir. Bunun sonucu olarak da, bu toplumlar daha az kural odaklı, değişimi daha kolay kabul eden ve daha fazla risk almaya eğilimli özellikler sergilemektedir (Becton ve Field, 2009: 1656). Örgütsel açıdan bakıldığında, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek örgütlerde, bireyler risk almaktan kaçınmakta, farklı davranış ve fikirlere karşı tepki duymakta, belirsizlikleri ortadan kaldırmak adına önceden tanımlı kurallar, süreçler ve prosedürlere önem vermektedir (Altay, 2004: 306). Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek örgütlerde, risk yönetimine oldukça önem verilmekte ve kurallara dayalı bir yönetim söz konusu olmaktadır (Evans, 2014: 81). Bu bağlamda, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumdaki örgütler ve bu örgütlerin bireylerinin, belirsizliği minimuma indirmek ve kendilerini daha güvenli hale getirmek için formal ve informal kurallara ve düzenlemelere ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür. Ayrıca, aynı kültür tipinde, farklı olanın tehdit olarak algılanması ve belirsiz durumlardan mümkün olduğunca uzak durmaya çalışılması dürtüsü ile örgüt bireylerinde, işini kaybetme, iş bulamama korkusu, istikrar sağlama çabası vb. nedenlerle örgütlerine yönelik daha fazla bağlılık gözlemlenmektedir.

Özetle, toplum ve örgüt bireylerinin, belirsizliğe tahammül edebilme derecesini ifade eden bu boyut kapsamında, belirsizlikten kaçınma eğilimi güçlü olan bireylerin, daha az risk alma eğilimli, plan ve kurallara daha bağımlı, kendini güvende hissetmeye odaklanan, daha stresli ve daha az toleranslı insanlar olduğunu söylemek mümkündür. Güçlü belirsizlikten kaçınma özelliği gösteren toplum ve kültürlerde, yazılı kurallar, rutin faaliyetler, yüksek stres seviyesi öne çıkarken, zayıf

belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip kültürlerde, yeniliklere, farklı fikirlere, değişime ve risk almaya açık olma gözlemlenmektedir. Hofstede'nin (2011) belirsizlikten kaçınma boyutu kapsamında sıraladığı özellikler dikkate alındığında, ülkemizin, belirsizlikten kaçınma eğilimi güçlü olan ülkeler arasında olduğunu söylemek mümkündür.

Bireysellik – Toplumsallık

Hofstede'e (2011) göre, bireysellik-toplumsallık boyutu, ülkelerin ve toplumların kültürlerini ayırt etmeye yarayan bir diğer önemli özelliktir. Hofstede'e (2011) göre, bireysellik boyutu, bireylerin kendi çıkarlarını gözeterek, kendine odaklanması, toplumculuk boyutu ise bireyin, gruplar ile bütünleşebilme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 2011: 11). Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, bireyler sadece kendilerine ve yakın aile bireyelerine yöneldiğinden, toplumun diğer bireyleri ile aralarındaki bağlar gevşektir. Toplumsallık boyutunun hakim olduğu toplumlarda ise, grup üyelikleri ile grup çıkarları ve ihtiyaçları doğrultusunda davranışlar ön plandadır (Altay, 2004: 304). Bir başka açıdan, bireysellik-toplumsallık boyutu, bireysel veya kolektif başarı ile kişiler arası iletişime verilen önem derecesi ile ilgilidir. Yüksek bireysellik değerleri, toplumda bireyselliğin ve bireysel hakların baskın olduğunu ifade etmektedir. Düşük bireysellik değerlerine sahip toplumlarda ise bireyler arasındaki bağlar sıkıdır, bireyler geniş ailelerde büyümekte ve bağlı oldukları grubun üyeleri için sorumluluklar almaktadır (Becton ve Field, 2009: 1655). Bireysel kültürlerde, bireyler arasındaki bağların gevşek olarak nitelendirilmesine rağmen, belirsizlik ve riskli koşullar altında, ortada bir başkasına güvenmemesi gerektiğine ilişkin bir sebep yok ise, bireylerin, başkalarına güvenmeye daha eğilimli oldukları belirtilmektedir (An ve Kim, 2008: 127). Bu bağlamda, bireyselliğin, genel olarak güven ilişkisini teşvik ettiği söylenebilir.

Örgütsel açıdan ise, bireyselliğin ön planda olduğu örgütlerde, bireylerin çıkarları, örgütün çıkarlarından öncelikli olmakta, bireysel başarıya önem verilmekte ve ödül ve terfiler bireysel başarıya göre verilmektedir. Toplumsallığın ön planda olduğu örgütlerde ise, örgütün çıkarları, örgüt bireyelerinin çıkarlarının önüne geçmekte, örgüte bağlılık daha fazla gözlemlenmekte, grup performansı ve başarısı önem kazanmaktadır (Güney, 2011: 200). Bireysellik-toplumsallık boyutunda kültürler arasında, özellikle kişilik, norm ve değerlerde gözlemlenen temel farklılıklar Çizelge 4.6'da özetlenmiştir.

Çizelge 5.6: Toplumsal ve Bireysel Toplumlar Arasındaki Farklar

Bireysellik	Toplumsallık
Bireyler, sadece kendisi ve yakın çevresi ile ilgilenmekte ve çıkarlarını gözetmektedir	İnsanlar, sürekli koruyucu tavırlar sergileyen geniş bir ailede veya kabilede dünyaya gelmektedir
'Ben' bilinci hakimdir	'Biz' olgusu hakimdir
Özel hayata saygı gösterilir	Bir gruba ait olma baskısı vardır
Özbilinç ve kişisel iletişime önem verilir	Uyum, her zaman muhafaza edilmelidir
Diğerleri, bireyler olarak sınıflandırılır	Diğerleri 'grup içi' veya ' grup dışı' olarak ayrıştırılır
Kişisel fikirlere önem verilir, bir kişi bir oydur	Görüşler ve oylar, grup içinde önceden belirlenir
Normların ihlal edilmesi suçluluk hissine yol açar	Normların ihlal edilmesi utanç hissine yol açar
Dilde 'ben' kelimesi önceliklidir	Dilde 'ben' kelimesinden uzak durulur
Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir	Eğitimin amacı, nasıl yapılacağıının öğrenilmesidir
Görev, ilişkiden önce gelir	İlişkiler, görevden daha önceliklidir

Kaynak: Hofstede, 2011: 11.

Sonuç olarak, bireysellik-toplumsallık boyutunun hangi uçta yoğunlaştığı, bireylerin diğer bireyler ve gruplarla olan ilişkilerinin durumu ile bireylerin kendi ihtiyaç ve çıkarlarına mı yoksa bağlı oldukları grubun ihtiyaç ve çıkarlarına mı önem verdiklerine göre belirlenmektedir. Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, bireyler, ben merkezlidir, bağımsızlıklarına düşkündür ve kendi kendine yetebilmektedir. Toplumsal değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ise, biz olgusu hakim olup, işbirliğine ve grup uyumuna önem verilir. Hofstede'nin (2011) bireysellik-toplumsallık boyutunda öne sürdüğü özellikler dikkate alındığında, ülkemizin, toplumsal değerleri yüksek ülkeler arasında olduğunu söylemek mümkündür.

Erillik – Dişilik

Hofstede'nin (2011) öne sürdüğü bir başka boyut olan erillğe karşılık dişilik boyutu, toplum değerlerinin, cinsiyetler arasındaki dağılımını, bir başka ifadeyle toplumun, cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. IBM çalışmasının sonuçları, kadınların değerlerinin, toplumdan topluma fazla farklılık göstermezken, erkek değerlerinin farklı toplumlarda çok fazla farklılaştığını ve dışı kültürlerde kadın ve erkek değerleri birbirine yakın iken, eril kültürlerde kadın ve erkek değerleri arasında uçurum

olduğunu ortaya koymaktadır (Hofstede, 2011: 12). Bu bağlamda, erkek ve kadınlara yüklenen sosyal roller arasındaki farklılıkların toplumdan topluma değişkenlik gösterdiğini ve erkek ile kadın rolleri arasındaki farklılığın derecesinin, o toplumda eril ya da dişi kültür özelliklerinden hangisinin daha baskın olduğunu gösterdiğini söyleyebiliriz.

Hofstede (1993), erillik-dişilik boyutunu, toplumda erkeklerin rolü ile ilişkili olan kendine güven, performans, başarı ve rekabet gibi sert değerlerin, yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, hizmet, zayıf olanların bakımı ve dayanışma gibi duyarlı ve duygusal değerler üzerinde ne kadar hakim olduğunu ölçmek için kullanmıştır (Evans, 2014: 81). Erkeklik, bir toplumun, erkek başarısı, güç ve kontrol gibi geleneksel erkeksi çalışma rol modelini ne ölçüde güçlendirdiğine odaklanmaktadır. Yüksek erkeklik değerlerine sahip kültürlerde, kendine güven, performans, başarı, rekabet ve sonuçlara değer verilirken, düşük erkeklik değerlerine sahip kültürler, besleme ve büyümeye yönelimli olup, yaşam kalitesi, sıcak kişisel ilişkilerin sürdürülmesi, hizmet ve güçsüzlere yardıma değer vermektedir (Becton ve Field, 2009: 1656). Erkeksi kültürlerin hakim olduğu toplumlarda, bireyler performans ve başarı yönelimli olarak yetiştirilmektedir (Altay, 2004: 305). Bu nedenle, eril kültürlerde, okul veya kariyer yaşantısındaki başarısızlıklar bir felaket olarak algılanmaktadır. Erkeksi özelliklerin egemen olduğu toplumlarda, yüksek iş stresi, yoğun rekabet, kadın-erkek çalışanlar arasında sunulan fırsatlar, istihdam, yükselme ve ücret açısından çok fazla farklılıklar olduğu gözlemlenmektedir. Buna karşılık, dişi özelliklerin yoğun olduğu kültürlerde, empati, dayanışma, uyum ve sadakat kavramları daha çok ön plandadır (Güney, 2011: 201). Erillik-dişilik boyutu kapsamında, eril ve dişi kültürler arasındaki farklılıklar Çizelge 4.7'de özetlenmektedir.

Çizelge 5.7: Erillik ve Dişilik Boyutları Arasındaki Farklar

Dişilik	Erillik
Cinsiyetler arasında minimum düzeyde duygusal ve sosyal roller açısından farklılık bulunur	Cinsiyetler arasında duygusal ve sosyal roller açısından farklılıklar maksimum seviyededir
Erkekler ve kadınlar mütevazı ve sevecen olmalıdır	Hem erkekler hem de kadınların hırslı ve özgüvenli olmaları beklenirken, erkeklerde, iddialı ve hırslı olmak bir zorunluluktur
Aile ve iş yaşantısı arasında denge söz	İş ve kariyer, ailenin önüne geçebilir

konusudur	
Zayıflara yönelik sempati söz konusudur	Güçlüye yönelik hayranlık ve sempati söz konusudur
Anne ve baba arasında ayırım yoktur, hem anne hem de babalar olaylar ve duygularla ilgilenirler	Babalar, daha çok olaylarla, anneler ise duygularla ilgilenirler
Hem erkekler hem de kızlar ağlayabilir ancak kavga veya saldırgan davranışları kabul edilmez	Kızlar ağlayabilir ancak erkekler ağlayamaz, erkeklerin kavga etmesi ve karşılık vermesi beklenirken, kızlar kavga etmemelidir
Çocukların sayısına anneler karar verir	Ailenin nüfusunu baba belirler
Siyasi pozisyonlarda seçimle gelen birçok kadın yer alır	Siyasette kadınlara nadiren yer verilir
Din, insanlara ve insanların eşitliğine odaklanır	Din, tanrı veya tanrılara odaklanır
Cinsellik, ilişki kurmanın bir yoludur	Cinsellikle ilgili ahlaki tutumlar ön plandadır

Kaynak: Hofstede, 2011: 12.

Özet olarak, toplumun eril veya dişi bir kültüre sahip olması, o toplumda yaşayan bireylerin kendilerinden beklenen role bağlı olarak davranış kalıpları geliştirmesine neden olmaktadır. Rekabet ve güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu düşünülen değerlerin ön plana çıktığı ve maddi başarılar ile para kazanmanın, insana verilen değerlerin ve insan ilişkilerinin önüne geçtiği bir toplumda erillik kültürünün baskın olduğunu söylemek mümkündür. Hofstede ve arkadaşlarının (2010), “Kültürler ve Örgütler” isimli kitabında, ülkemiz, erkeklik endeksine göre dişi özelliklerin daha çok gözlemlendiği ülkeler arasında sıralansa da, Dünya Ekonomik Forumu’nun hazırladığı küresel cinsiyet ayrımcılığı açısından 2015 yılı Cinsiyet Eşitsizliği Raporuna göre, Türkiye 145 ülke arasında 130. sıraya gerilemiştir. Her yıl yayınlanan rapordaki sıralamalar dikkate alındığında ise, ülkemizde gün geçtikçe cinsiyet eşitsizliğindeki uçurumun büyüdüğü gözlemlenmektedir.

6. UYGULAMA

6.1 Çalışmanın Dizaynı / Amacı / Alt Amaçları

Bu araştırma, nicel bir araştırma olarak dizayn edilmiştir. Bu anlamda araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel yöntemlerle belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın giriş bölümünde de belirtildiği üzere, bu araştırmanın temel amacı ve alt amaçları aşağıda verilmiştir:

Bu araştırmanın temel amacı; işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

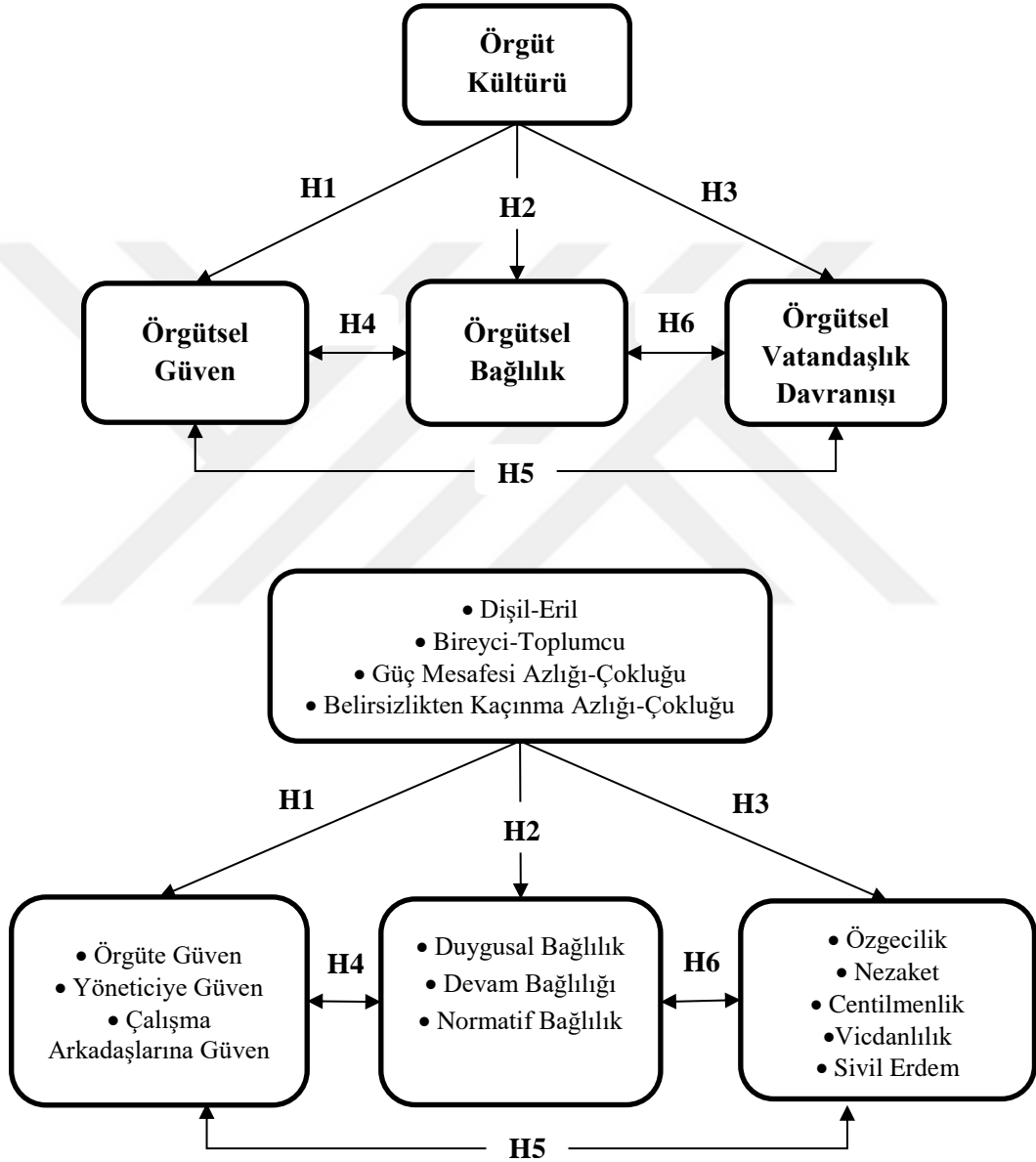
- Örgütsel kültür ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek,
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek.

6.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel öğeler güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürüdür. Bu araştırmada güven kavramı örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç alt boyutta ele alınacaktır. Örgütsel bağlılık ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta incelenecektir.

Araştırma kapsamında incelenmesi planlanan örgütsel vatandaşlık davranışının ise özgecilik, centilmenlik, erdemlilik, nezaket ve vicdanlılık olmak üzere toplam 5 alt boyutu bulunmaktadır. Örgüt kültürü ise dişil/eril, bireyci/toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere 4 alt boyutta incelenecektir.

Bu alt boyutlar ve araştırma kapsamında incelenecek olan örgütsel öğelerin inceleme şekline ilişkin çizilmiş olan model aşağıda yer almaktadır:



Şekil 6.1: Araştırmanın Modeli

Bu modele bağlı olarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Örgütsel kültür ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır

H₂: Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

H₃: Örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır

H₄: Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

H₅: Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır

H₆: Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır

6.3 Evren ve Örneklem

Batı ülkelerinde görülen sigorta konusundaki gelişmelere rağmen, Türkiye’de Osmanlı toplumunun sosyal nitelikleri, dini ortam ve ekonomik durum nedeniyle sigorta sektöründe uzunca bir süre gelişme yaşanmamıştır. Yalnızca Anadolu’nun kimi köylerinde gereksinim durumunda yardımlaşma ve halkın uğradığı zararın karşılanması için kurulmuş olan esnaf kuruluşlarının, üyelerine ölüm ya da hastalık durumlarında yardım ettikleri görülmektedir. Bu yönüyle bir sigorta kuruluşu olmaktan çok, yardım kuruluşu olmanın ötesine gidemeyen bu kuruluşlar, Anadolu’da yaygın bir hale gelememiştir (Uras, 2015).

Fakat 19. yüzyılın ikinci yarısında görülen büyük yangınların ardından ortaya çıkan büyük hasarlar neticesinde, bu konuyla ilgili mevcut düşünceler etkilenmiş ve sigorta kavramı ortaya çıkmıştır. Bilhassa 1870 yılında yaşanan büyük Beyoğlu yangını, bu bölgede çok fazla ev ve işyerinin yanı sıra cami ve kiliselerin de yanmasına neden olmuştur. Bu bölgede daha fazla yabancıların ve yabancılarla ilişkisi olan kişilerin yaşıyor olması sebebiyle sigortacılık çok daha hızlı bir şekilde gelişmiştir (Özbolet, 2013).

Ülkemizdeki sigortacılığa ilişkin ilk faaliyetlerin, 1872’de İngiliz sigorta şirketlerinin temsilcilik açmaları ile başladığı görülmektedir. Bunun ardından 1878’de Fransızlar bir sigorta şirketi açmış ve sonrasında da Almanya, İtalya, İsviçre gibi yabancı ülkeler de sigorta şirketleri açmaya başlamışlardır. Bu şekilde ülkemizdeki sigortacılık sektörü de ilerlemeye başlamıştır. Fakat sigortacılık faaliyetlerinin

düzenlendiği kanunlar olmadığından ve devlet bu kuruluşları denetlemeye tabi tutamadığından, söz konusu şirketler diledikleri gibi hareket etmişlerdir. Poliçelerin yabancı dillerde hazırlandığı, dava mercii olarak Londra mahkemelerinin gösterildiği ve istediklerinde poliçeleri iptal edebildikleri gözlemlenmiştir. Zamanla istedikleri gibi çalışan ve kapitülasyonlar sayesinde kendilerine sağlamış oldukları geniş imkânlarla daha kolay para kazanmaya başlayan bu firmaların bu davranışları, çalışma ahlakının bozulmasını, haksız rekabeti dolayısıyla halkın sigorta şirketlerine güveninin sarsılmasını da beraberinde getirmiştir.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen 1893’de ilk yerli sigorta şirketi olan “Osmanlı Umum Sigorta Şirketi” faaliyetine başlamıştır. 12 Temmuz 1900’de 43 yabancı sigorta şirketiyle bir araya gelen Osmanlı Umum Sigorta Şirketi, Türkiye’deki ilk tarife olma özelliğine sahip olan yangın tarifesini oluşturmuştur. “Yangın Sigorta Şirketleri’nin Sendikası” adıyla bir örgütün kurulduğu bu tarifede, bir denetim kurulu da yer almıştır. Bu sendika, merkezi Londra olan “Fire Office Committee”ye bağlı olarak faaliyete başlamıştır. Bununla beraber “Fasman” adında, yangınlara zamanında müdahale ederek büyümesinin engellenmesi ve çıkan yangınların sebeplerinin araştırılması için ayrı bir örgüt de kurulmuştur.

Bütün bu olumlu çalışmalar karşısında bazı sigorta şirketlerinin sendikaya girmediği ve haksız rekabete devam ettikleri görülmektedir. Fakat yabancı sigorta şirketleri 1908 ve 1914’te kanunlarda yapılan bazı değişiklikler ile denetim altına alınmıştır. Aynı şekilde 1914’teki bir kanunla da yabancı şirketlerin teminat göstermesi ve vergi vermesi hükme bağlanmıştır. Kurulan sendikaya “Türkiye’de Çalışan Sigorta Şirketleri” adı verilmiştir. Cumhuriyet ilan edilene kadar tamamıyla yerli sermaye ile kurulan ve işletilen herhangi bir sigorta kuruluşu olmamıştır. 1923’te Cumhuriyetin ilan edilmesinin ardından sigortacılık sektöründe yasal düzenlemeler ve kurumsallaşma ile ilgili önemli değişimler görülmüştür. 1924 yılında Türkçe olarak düzenlenmesi zorunlu tutulan sigorta poliçelerinin yabancı dillerde düzenlenmesi sona ermiştir.

1927’deki “Sigortacılığın ve Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi” ile ilgili kanunda yerli ve yabancı sigorta şirketlerinin denetlenmesi hükme bağlanmıştır. Bu kanun döviz çıkışının engellenmesi için çıkarılmış ve dolayısıyla yerli sermayeyle kurulan sigorta şirketlerinin artmasına ve sigortacılığın gelişmeye başlamasına neden olmuştur. İşletmesinin Türkiye İş Bankası A.Ş.’ye bağlı olduğu “Milli Reasürans

T.A.Ş.”, 1929’da çalışmalarına başlamıştır. Bunun sonunda da yerli ya da yabancı tüm sigorta şirketlerinin toplamış oldukları primlerin bir kısmını Milli Reasürans şirketine aktarmaları zorunlu hale getirilmiştir. Her ne kadar söz konusu zorunluluk ilk başta bazı tepkilere sebep olsa da, haksız rekabetin engellenmesi, ödemelerin zamanında yapılabilmesi halkın sigortaya olan güveninin artmasına ve Türk sigortacılığının gelişmesi konusunda olumlu etkilere neden olmuştur.

Sigorta şirketlerinin 1939’da Ticaret Bakanlığı’na bağlanması yanı sıra, 1959’da 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu kabul edilmiştir. Bu kanun ile yasal alandaki boşluklar doldurularak sigorta şirketlerinin ekonomik yönden güçlendirilmesi hedeflenmiştir. Bunun yanında sigorta şirketlerinin Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’na bağlandığı görülmektedir. 1 Mayıs 1990’da zorunlu sigortalar dışındaki “Kaza Sigortalarının, Mühendislik Sigortalarının ve Zirai Sigortalarının”; 1 Ekim 1990’da da “Yangın ve Nakliyat Sigortalarının” Serbest Tarife Sistemine geçirildiği görülmüştür. Bununla birlikte “Zorunlu Trafik Sigortası”nın da 1 Ağustos 2007’de aşamalı şekilde serbest tarifeye geçirildiği belirtilmektedir (Uras, 2015).

7397 sayılı kanunda yapılan yeni düzenlemeler, sigortacılık sektöründeki önemli dönüm noktalarından birisidir. Söz konusu değişiklikler ile 1 Ocak 1995’ten sonra sigorta prim tahsilatlarının acente cari hesaplarından takibi sistemi kaldırılmış, poliçe bazında takip sistemine geçilmiştir. 1999’daki Marmara depreminin ardından, 2000 yılında konutlar için tesis edilen “Doğal Afet Sigortaları Kurumu (DASK)”nın yönetimi Milli Reasürans T.A.Ş.’ne 5 yıl süreyle devredilmiştir. “Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu” 28 Mart 2001’de kabul edilerek, bireysel emeklilik sisteminin 27 Ekim 2003’te faaliyete geçirildiği görülmektedir.

Günümüzde Türkiye’de faaliyet gösteren 62 sigorta şirketi faaliyette olup bunların 39 tanesi uluslararası sermaye kontrolünde olan şirketlerdir (Uras, 2015). Sigorta şirketlerinin toplam cirosu 2014 senesi itibarıyla toplam 26 milyar TL’dir. Sigortacılık sektörünün senelik prim üretimi, dünya genelinde milli gelirin %6,17’si iken, Türkiye’de bu oran milli gelirin %1,45’ini oluşturmaktadır. Kişi başı sigorta primi ortalaması dünya genelinde 662 ABD doları iken, Türkiye’de 149 ABD dolarıdır.

Türkiye’de sigorta, reasürans ve bireysel emeklilik şirketlerinde istihdam edilen çalışan sayısı 2014 yılı sonunda 19 bin 305 kişi olurken, bu sayının diğer broker,

aktüer, aracı ve acentelerle birlikte düşünüldüğünde 80 binin üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. Bu bağlamda sektörde net bir çalışan sayısı belli olmamakla birlikte, 80 bin rakamı bu çalışmanın evrenini temsil edecektir.

Örneklem adedi uluslararası kabul görmüş prensipler dâhilinde aşağıda yer alan şekilde belirlenmiştir. Örneklem adedinin belirlenmesine yönelik formül ve yaklaşım şu şekildedir (Saunders ve diğerleri, 2009);

$$n = p * q *$$

$$n' = \frac{n}{\left(1 + \frac{n}{N}\right)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı,

n: Örneklem alınacak birey sayısı,

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı,

q: İncelenen olayın görülmemiş sıklığı,

z: Belirlenen anlamlılık düzeyinde t tablosuna göre bulunan tablo değeri,

e: Örneklem hatası.

Anket çalışmalarında kötümser senaryo düşünülerek, bireylerin %50'sinin sorulara doğru cevap vereceği tahmininde bulunularak örneklem adedi hesaplanmıştır. Bu sebeple p olasılığı 0,50 alınmıştır. Ana kitle, N, 80.000 kişidir, %5 yanılma olasılığına ilişkin tablo değeri 1,96 ve hata marjı %5 olarak alınmış ve örneklem adedi 382 kişi olarak belirlenmiştir.

Bu anlamda 382 anket, e-posta aracılığıyla sektör çalışanlarına gönderilmiş olup, tamamı geri alınmıştır. Ancak bazı anketlerin tamamının doldurulmadığı veya eksik doldurulduğu tespit edilmiş olup, toplamda 320 anket analize dâhil edilmiştir.

6.4 Veri Toplama Araçlarının Tanıtımı

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket Kişisel Bilgi Formu ile birlikte 5 bölümden ve toplam 110 sorudan oluşmaktadır.

- Bu bölümlerden ilki; ankete katılan katılımcıların demografik özelliklerinin tespit edildiği Kişisel Bilgi Formu'nun yer aldığı bölümdür. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ve çalıştığı fonksiyonla ilgili bilgilere anketin bu bölümünde yer verilmiştir. Bu bölümde toplam 11 soru bulunmaktadır.
- İkinci bölüm, yöneticiye, çalışma arkadaşlarına ve örgütün kendisine olan güven düzeyini ölçen önermelerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde toplam 27 soru bulunmaktadır.
- Üçüncü bölüm, çalışılan örgüte bağlılığı ölçen önermelerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde toplam 18 soru bulunmaktadır.
- Dördüncü bölüm, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin önermelerin bulunduğu bölümdür. Bu bölümde toplam 24 soru bulunmaktadır.
- Beşinci bölüm ise örgüt kültürünün tespit edildiği bölümdür. Bu bölümde toplam 30 soru bulunmaktadır.

Demografik özelliklerin tespit edileceği bölüm dışındaki anket bölümlerinde kullanılan ölçeklerde 5'li Likert sistemi kullanılmıştır. Buna göre; "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum/Ne Katılmıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum"dur.

Ankette kullanılan değişkenler ve temel alındıkları ölçekler şu şekilde sıralanmaktadır:

Çizelge 6.1: Ankette Kullanılan Ölçekler

Modeldeki Parametreler	Temel Alınan Ölçekler ve Araştırmacıları	Anketteki Soru Sayısı
Güven - (Örgüte Güven, Yöneticiye Güven , Çalışma Arkadaşlarına Güven)	Whitener et al., 1998 yönetsel güvenilirlik modelinden faydalanılarak Tokgöz (2012) tarafından hazırlanan ölçek	8
	Mayer et al., 1995 güven modelinden faydalanılarak Tokgöz (2012) tarafından hazırlanan ölçek	10
	McAllister, 1995 kişiler arası güven ölçeğinden faydalanılarak Tokgöz (2012) tarafından hazırlanan ölçek	9

Modeldeki Parametreler	Temel Alınan Ölçekler ve Araştırmacıları	Anketteki Soru Sayısı
Örgütsel Bağlılık – (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık)	The Organizational Commitment (Meyer ve Allen, 1990)	18
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – (Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık, Erdemlilik)	Organizational Citizenship Behavior Scale (Podsakoff et al., 1990)	24
Örgüt Kültürü– (Dişil-Eril, Bireyci – Toplumcu, Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma)	Organizational Culture (Hofstede, 1980)	30
Kişisel Bilgi Formu		11
Toplam		110

Çalışanların örgüte güven düzeylerini belirlemek için, Whitener ve diğerlerinin (1998) geliştirdiği yönetsel güvenirlilik modelinden, yöneticiye güven düzeylerini belirlemek için, Mayer ve diğerlerinin (1995) geliştirdikleri güven modelinden ve çalışma arkadaşlarına güven seviyelerini belirlemek için, McAllister'ın (1995) geliştirdiği kişilerarası güven ölçeğinden faydalanılarak Tokgöz (2012) tarafından geliştirilen ankette kullanılmıştır. Ankette kullanılan örgütsel güven ölçeği, Çizelge 5.2'de gösterildiği üzere, örgüte güven boyutu için 8, yöneticiye güven boyutu için 10 ve çalışma arkadaşlarına güven ölçeği için 9 ifade olacak şekilde, toplam 27 ifadeden oluşmaktadır.

Çizelge 6.2: Örgütsel Güven Ölçeği

Örgütsel Güven	Soru No	Soru
Örgüte Güven	ÖG1	Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır.
	ÖG2	Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.
	ÖG3	Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir.
	ÖG4	Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.

Örgütsel Güven	Soru No	Soru
	ÖG5	Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.
	ÖG6	Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.
	ÖG7	Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
	ÖG8	Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim.
Yöneticiye Güven	YG1	Yöneticim yardımsever biridir.
	YG2	Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.
	YG3	Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.
	YG4	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.
	YG5	Yöneticim tutarlı biridir.
	YG6	Yöneticim gerginlik yaratmaz.
	YG7	Yöneticim güvenilir biridir.
	YG8	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.
	YG9	Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.
	YG10	Yöneticim isinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.
Çalışma Arkadaşlarına Güven	ÇAG1	Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.
	ÇAG2	Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.
	ÇAG3	Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.
	ÇAG4	Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar.
	ÇAG5	Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler.
	ÇAG6	Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler.
	ÇAG7	Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir.
	ÇAG8	Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.
	ÇAG9	Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir.

Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta olup, bu çalışma tarafından kullanılması planlanan ölçek, her boyut için 6'şar tane olmak üzere toplam 18 ifadeden oluşmaktadır.

Çizelge 6.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık	Soru No	Soru
Duygusal Bağlılık	DUB1	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.
	DUB2	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi düşünürüm.
	R_DUB3	Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum.
	R_DUB4	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.
	DUB5	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.
	R_DUB6	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.
Devam Bağlılığı	DEB1	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor.
	DEB2	Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü alt üst olur.
	DEB3	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.
	DEB4	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
	DEB5	Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.
	DEB6	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
Normatif Bağlılık	R_NB1	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
	NB2	Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.
	NB3	Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
	NB4	Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor.
	NB5	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.
	NB6	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümü için Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından, Organ'ın (1988) boyutları esas alınarak geliştirilen, 5 boyuttan (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve erdemlilik) ve 24 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır.

Çizelge 6.4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Soru No	Soru
Özgecilik	ÖZG1	Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.
	ÖZG2	İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.
	ÖZG3	Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum.
	ÖZG4	İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.
	ÖZG5	Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.
Nezaket	NZK1	Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım.
	NZK2	Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm.
	NZK3	Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.
	NZK4	Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım.
	NZK5	Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.
Centilmenlik	R_CNT1	Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm.
	R_CNT2	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım.
	R_CNT3	İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.
	R_CNT4	Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum.
	R_CNT5	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.
Vicdanlılık	VCD1	İşime zamanında gelirim.
	VCD2	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.
	VCD3	Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Soru No	Soru
		uyarım.
	VCD4	İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.
	VCD5	Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Soru No	Soru
	SVE1	İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.
	SVE2	İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.
	SVE3	İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.
	SVE4	Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım.

Kurum kültürüne yönelik toplamda 30 ifadenin yer aldığı ölçekteki ifadeler, Hofstede'in (1980) geliştirdiği dört değer boyutuna (dişil-eril, bireyci-toplumcu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) göre alt gruplara ayrılmıştır.

Çizelge 6.5: Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt Kültürü Alt Grupları	Soru No	Soru
	DE1	Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir.
	R_DE2	Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.
	R_DE3	Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.
	R_DE4	Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.
	R_DE5	Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.
	R_ÖE6	İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.
	DE7	İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.
	R_DE8	Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir.
	R_BT1	Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.
	R_BT2	Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarılara dayanır.
	BT3	Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir.

Örgüt Kültürü Alt Grupları	Soru No	Soru
	R_ BT4	Görev, ilişkilerden önce gelir.
	BT5	Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar
	R_ BT6	Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.
	R_ BT7	Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.
	BT8	Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.
	BT9	Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.
Örgüt Kültürü Alt Grupları	Soru No	Soru
Güç Mesafesi	R_GM 1	İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.
	R_GM 2	Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.
	R_GM 3	Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.
	R_GM 4	Kurumlarda merkeziyetçi yapılanma önemlidir.
	R_GM 5	Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.
	R_GM 6	Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.
	GM7	Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir.
Belirsizlikten Kaçınma	R_BK1	Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.
	R_BK2	Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.
	BK3	Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir.
	R_BK4	İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.
	R_BK5	Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli

Örgüt Kültürü Alt Grupları	Soru No	Soru
		denetlenmelidir.
	BK6	Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.

6.5 Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada öncelikle ankette yer alan her bir ölçeğin betimsel istatistikleri verilmiştir. Bunu takiben işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolü öncelikle korelasyon analizi ile belirlenmiş sonrasında ise regresyon analizi yapılmıştır.

6.6 Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmadaki en temel kısıtlılık araştırmaya dâhil edilen anket sayısının hesaplanan örneklemin altında olmasıdır. Daha önce de belirtildiği üzere bazı katılımcılar anketleri eksik doldurmuştur. Bu nedenle 62 anket toplam anketin %16'sı analize dâhil edilememiş, %84'ünden başarı ile bilgiler alınmıştır. İkinci temel kısıtlılık ise sigorta sektöründeki çalışan sayısının net olmamasına ilişkindir. Bu nedenle gerçek bir evren sayısına ulaşamamaktadır.

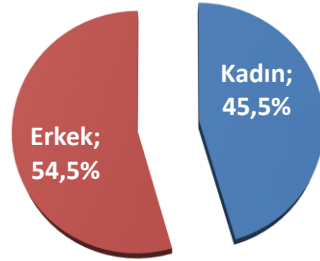
7. VERİ ANALİZİ

7.1 Pilot Çalışma

Anket örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce olası ifade hatalarından kaçınmak için bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma sigorta sektöründe faaliyet gösteren 44 kişilik bir çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 21.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin genel Cronbach Alpha's değeri 0,87 olarak saptanmıştır ve elde edilen bu değer, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir (Özdamar, 1999: 522; Akgül ve Çevik, 2005: 435; Tütüncü, 2001: 106).

Pilot çalışmaya konu cinsiyet, unvan ve eğitim faktörlerinin özet sonuçları aşağıda verilmektedir.

Şekil 6.1'de görüleceği üzere pilot çalışma grubunun %54,5'i erkek, %45,5'i kadındır.



Cinsiyet	Yüzde (%)	Sayı
Kadın	45,5%	20
Erkek	54,5%	24

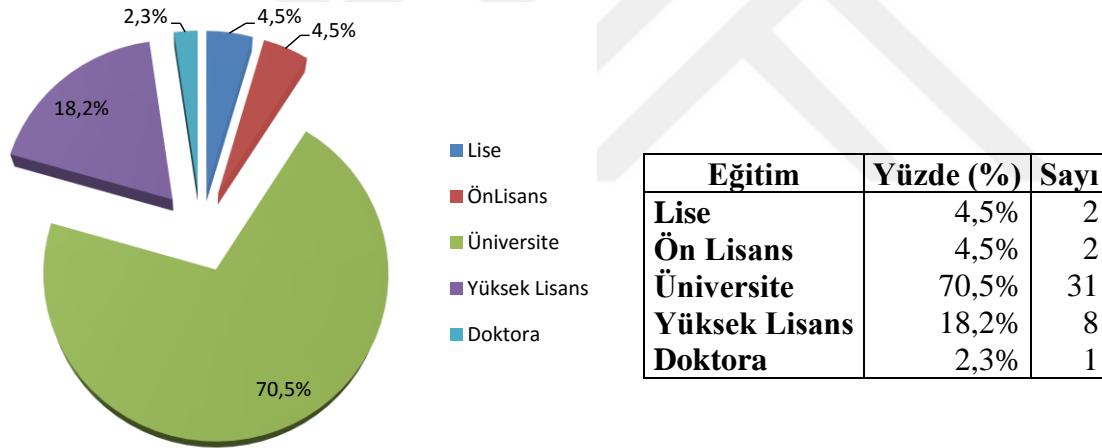
Şekil 7.1: Pilot Çalışmaya İlişkin Cinsiyet Dağılımı

Pilot çalışma grubunun %41,9'u müdür, %14'ü müdür yardımcısı (yönetmen), %11,6'sı uzman, %16,3'ü uzaman yardımcısı, %9,3'ü üst düzey yönetici, %7'si destek personeldir. (Şekil 6.2)'de gösterilmiştir.



Şekil 7.2: Pilot Çalışmaya İlişkin Unvan Dağılımı

Çalışma grubunun %70,5'i üniversite mezunu, %18,2'si yüksek lisans mezunu, %4,5'i ön lisans, %4,5'i lise, %2,3'ü doktora mezunudur. (Şekil 6.3)'de gösterilmiştir.



Şekil 7.3: Pilot Çalışmaya İlişkin Eğitim Dağılımı

Çizelge 7.1: Pilot Çalışma – Cronbach's Alpha Değeri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,870	100

Pilot çalışma için Alpha değeri 0,87'dir. İstatistiksel test değeri 0,70'den büyük bir sonucu temsil ettiği için kullanılan soruların yeterli güvenilirlik seviyesinde olduğu söylenebilir.

7.2 Bulgular

Katılımcıların profiline ilişkin bilgiler çizelge (6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12)'de gösterilmiştir.

7.2.1 Katılımcı Profili

Çizelge 7.2: Çalışılan Firmanın Unvanına Göre Dağılım

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Anonim Şirket	320	100.0	100.0	100.0

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çalıştıkları firmaların hepsi anonim şirket unvanına sahiptir.

Çizelge 7.3: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-30	77	24.1	24.1	24.1
31-40	167	52.2	52.2	76.2
41-50	64	20.0	20.0	96.2
51-60	10	3.1	3.1	99.4
61-70	2	.6	.6	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%52) 31-40 yaş aralığında yer almaktadırlar. Dolayısıyla, katılımcıların %76'sının 20-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Çizelge 7.4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	162	50.6	50.6	50.6
Erkek	158	49.4	49.4	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Cinsiyete göre dağılım tablosuna göre, katılımcıların %51'inin kadınlardan, %49'unun ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Çizelge 7.5: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	33	10.3	10.3	10.3
Ön lisans	31	9.7	9.7	20.0
Üniversite	208	65.0	65.0	85.0
Yüksek lisans	45	14.1	14.1	99.1
Doktora	3	.9	.9	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun üniversite mezunu (%65) oldukları, bunu yüksek lisans (%14) ve lise mezunlarınının (%10) takip ettikleri görülmektedir. Bu anlamda, çalışanların %77'sinin üniversite ve üstü dereceye sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 7.6: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur/ Uzman Yrd /Uzman	211	65.9	65.9	65.9
Müdür Yrd (Yönetmen)/ Müdür	89	27.8	27.8	93.8
Üst Düzey Yönetici	20	6.2	6.2	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%66) unvanlarınının memur, uzman yardımcısı ve uzman olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %28'i müdür yardımcısı/müdür unvanına sahip iken, %6 oranındaki katılımcı ise üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

Çizelge 7.7: Katılımcıların Unvanda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	50	15.6	15.6	15.6
1-3 yıl	113	35.3	35.3	50.9
3-7 yıl	93	29.1	29.1	80.0
7 yıl ve üzeri	64	20.0	20.0	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%35) şu anki unvanlarına 1-3 yıldır sahip olduklarını belirtmişlerdir. %29'u 3-7 yıldır, %20'si 7 yılın üzerinde ve %16'si da 1 yıldan az süredir şu anki unvanlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 7.8: Katılımcıların Kendilerine Bağlı Çalışana Sahip Olma Durumlarına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	134	41.9	41.9	41.9
Hayır	186	58.1	58.1	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%58) kendilerine bağlı herhangi bir çalışanın olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların %42'sinin ise kendilerine bağlı çalışanları bulunmaktadır.

Çizelge 7.9: Katılımcıların Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cevap yok	286	89.4	89.4	89.4
13-20 kişi	34	10.6	10.6	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların büyük çoğunluğu kendilerine bağlı çalışan olmadığı için bu soruyu yanıtlamamışlardır. Katılımcıların %10'u ise 13-20 kişi arasında kendilerine bağlı çalışanları bulunduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 7.10: Katılımcıların Toplam Çalışma Hayatında Bulunma Sürelerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	2	.6	.6	.6
1-5 yıl	42	13.1	13.1	13.8
5-10 yıl	96	30.0	30.0	43.8
10-15 yıl	58	18.1	18.1	61.9
15 yıl ve üzeri	122	38.1	38.1	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%38) 15 yılın üzerinde çalışma hayatında yer aldıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 7.11: Katılımcıların Mevcut İşyerindeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	28	8.8	8.8	8.8
1-5 yıl	141	44.1	44.1	52.8
5-10 yıl	73	22.8	22.8	75.6
10-15 yıl	36	11.2	11.2	86.9
15 yıl ve üzeri	42	13.1	13.1	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%44) şu an çalıştıkları işyerinde 1-5 yıldır çalışmaya devam etmektedirler.

Çizelge 7.12: Katılımcıların Bağlı Oldukları Yönetici ile Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	79	24.7	24.7	24.7
1-3 yıl	145	45.3	45.3	70.0
3-7 yıl	67	20.9	20.9	90.9
7 yıl ve üzeri	29	9.1	9.1	100.0
Toplam	320	100.0	100.0	

Yukarıda yer alan tabloya göre, katılımcıların çoğunluğu (%45) 1-3 yıldır bağlı oldukları yönetici ile birlikte çalışmaktadırlar.

7.2.2 Güven, Bağlılık, Vatandaşlık, Kültür Ölçeklerine İlişkin Betimsel Analizler çizelge (6.13, 6.14, 6.15, 6.16)'da gösterilmiştir.

Çizelge 7.13: Örgütsel Güven Ölçeği

	Sayı		Ortalama	Medyan	Standart Sapma
	Geçerli	Geçersiz			
1. Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır	320	0	4.18	4.00	.723
2. Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir	320	0	4.25	4.00	.658
3. Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir	320	0	4.33	4.00	.706
4. Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır	320	0	4.10	4.00	.768
5. Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır	320	0	4.04	4.00	.798
6. Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır	320	0	4.28	4.00	.669
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	320	0	4.37	4.00	.717
8. Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim	320	0	4.07	4.00	.779
9. Yöneticim yardımsever biridir	320	0	3.58	4.00	1.120
10. Yöneticim verdiği sözleri daima tutar	320	0	3.70	4.00	1.073
11. Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur	320	0	3.68	4.00	1.059
12. Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir	320	0	3.72	4.00	.969
13. Yöneticim tutarlı biridir	320	0	3.62	4.00	1.078
14. Yöneticim gerginlik yaratmaz	320	0	3.61	4.00	1.117
15. Yöneticim güvenilir biridir	320	0	3.61	4.00	.976
16. Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır	320	0	2.97	3.00	1.107
17. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar	320	0	3.68	4.00	1.077
18. Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir	320	0	3.65	4.00	1.066
19. Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir	320	0	4.15	4.00	.823
20. Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler	320	0	3.65	4.00	.968

21. Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar	320	0	3.71	4.00	.963
22. Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar	320	0	3.99	4.00	.790
23. Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler	320	0	3.98	4.00	.901
24. Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler	320	0	3.79	4.00	.915
25. Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdirler	320	0	3.86	4.00	.929
26. Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler	320	0	3.77	4.00	.896
27. Çalışma arkadaşlarımın mesleki becerileri oldukça yüksektir	320	0	3.68	4.00	.939

Örgütsel güven temelinde sonuçlar incelendiğinde sigorta sektöründe çalışanların örgütsel güvenlerinin iyi derecede olduğu görülmektedir (ortalama puan 3.50'nin üzerinde). Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında en düşük ortalama puana sahip soru 2.97 ile "yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır"dır. Ancak bu ölçekten anlaşılabilir en önemli sonuç çalışanların yöneticilerinin kendilerine olumlu bir çalışma ortamı yaratmadıkları görüşüdür. Bu bağlamda yöneticilerin bu noktayı geliştirmeleri ve böylece örgüte duyulan güvenin zedelenmesinin önüne geçmeleri gerekmektedir. Yöneticiler ve çalışanların arasındaki güven düzeyinin yüksekliği ise 4.37'lik ortalama ile en yüksek puanlanan soru olmaktadır. Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güvenin yüksek olduğu görülmektedir. Standart sapmalar incelendiğinde en farklı yanıtların verildiği sorunun yöneticinin yardım severliği olduğu görülmektedir.

Çizelge 7.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Sayı		Ortalama	Medyan	Standart Sapma
	Geçerli	Geçersiz			
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim	320	0	4.08	4.00	.813
2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi düşünürüm	320	0	3.90	4.00	.878
3. (R) Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum	320	0	3.94	4.00	.894
4. (R) Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum	320	0	3.78	4.00	.997

5. Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor	320	0	3.82	4.00	.865
6. (R) Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum	320	0	4.00	4.00	.885
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor	320	0	3.78	4.00	.891
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü alt üst olur	320	0	3.83	4.00	.914
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir	320	0	3.78	4.00	.866
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	320	0	3.70	4.00	.904
11. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır	320	0	3.70	4.00	.881
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	320	0	3.89	4.00	.879
13. (R) Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	320	0	3.76	4.00	.986
14. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, su anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum	320	0	4.04	4.00	.852
15. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	320	0	3.77	4.00	.981
16. Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor	320	0	4.03	4.00	.860
17. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum	320	0	3.91	4.00	.923
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	320	0	3.76	4.00	.994

Örgütsel bağlılık temelinde sonuçlar incelendiğinde, sigorta sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir (ortalama puan 3.70'in üzerinde). Ankete katılanların kariyerlerini mevcut kurumlarında tamamlama isteğinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak ankete katılanlar tarafından, kurumdan ayrılmayı düşünmeleri için az seçeneklerinin olması en düşük ortalamaya sahiptir.

Çizelge 7.15: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

	Sayı		Ortalama	Medyan	Standart Sapma
	Geçerli	Geçersiz			
1. Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum	320	0	4.08	4.00	.813
2. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum	320	0	3.90	4.00	.878
3. Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum	320	0	3.94	4.00	.894
4. İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum	320	0	3.78	4.00	.997
5. Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım	320	0	3.82	4.00	.865
6. Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım	320	0	3.83	4.00	.672
7. Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm	320	0	3.92	4.00	.784
8. Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem	320	0	3.64	4.00	.827
9. Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım	320	0	3.64	4.00	.670
10. Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	320	0	3.92	4.00	.784
11. (R) Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm	320	0	3.57	4.00	1.109
12. (R) Her zaman istediğim durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım	320	0	3.68	4.00	1.073
13. (R) İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim	320	0	3.63	4.00	1.071
14. (R) Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum	320	0	3.72	4.00	.962
15. (R) Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim	320	0	3.61	4.00	1.074

16. İşime zamanında gelirim	320	0	4.19	4.00	.674
17. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem	320	0	4.30	4.00	.620
18. Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım	320	0	4.38	4.00	.679
19. İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir	320	0	4.09	4.00	.752
20. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım	320	0	4.06	4.00	.751
21. İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım	320	0	3.48	4.00	1.221
22. İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım	320	0	3.58	4.00	1.169
23. İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım	320	0	3.53	4.00	1.203
24. Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım	320	0	3.59	4.00	1.168

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde sonuçlar incelendiğinde sigorta sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iyi derecede olduğu görülmektedir (ortalama puan 3.50'nin üzerinde). İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alma ve aktif katılım en düşük ortalama puana ve en yüksek standart sapmaya sahip sorudur. Katılımcıların, kimse takip etmese de işletme kural ve düzenlemelerine ise yüksek seviyede uyduğu görülmektedir.

Çizelge 7.16: Örgüt Kültürü Ölçeği

	Sayı		Ortalama	Medyan	Standart Sapma
	Geçerli	Geçersiz			
1. Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir	320	0	4.18	4.00	.833
2. (R) Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır	320	0	3.08	3.00	1.075
3. (R) Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır	320	0	3.68	4.00	.988
4. (R) Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir	320	0	2.94	3.00	.960
5. (R) Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir	320	0	3.49	4.00	1.086

6. (R) İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır	320	0	3.35	3.00	.977
7. İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir	320	0	3.98	4.00	.920
8. (R) Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir	320	0	4.27	4.00	.893
9. (R) Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir	320	0	3.85	4.00	.983
10. (R) Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır	320	0	3.45	4.00	1.124
11. Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir	320	0	4.11	4.00	.947
12. (R) Görev, ilişkilerden önce gelir	320	0	2.75	3.00	1.017
13. Diplomalara, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar	320	0	3.31	3.00	1.029
14. (R) Diplomalara, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır	320	0	2.66	3.00	.979
15. (R) Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir	320	0	2.62	3.00	.982
16. Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir	320	0	3.19	3.00	.952
17. Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir	320	0	2.81	3.00	.956
18. (R) İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır	320	0	2.28	2.00	1.045
19. (R) Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir	320	0	3.15	3.00	1.045
20. (R) Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir	320	0	2.42	2.00	.886
21. (R) Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir	320	0	2.92	3.00	.887
22. (R) Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler	320	0	2.06	2.00	.802
23. (R) Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir	320	0	2.86	3.00	1.050
24. Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir	320	0	4.16	4.00	.845

25. (R) Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir	320	0	1.98	2.00	1.044
26. (R) Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır	320	0	2.49	2.00	.811
27. Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir	320	0	3.63	4.00	.890
28. (R) İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir	320	0	3.46	4.00	1.050
29. (R) Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir	320	0	3.69	4.00	.967
30. Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir	320	0	3.04	3.00	1.050

Örgüt kültürü ölçeğinde en yüksek ortalama puan, çatışmaların savaşılarak ve kavga ederek çözülebileceğine verilmiştir. En düşük ortalama puanın ise kurumlarda yapılan işlerle ilgili, belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerektiğine verilmiştir. En farklı puanlama ise çalışan-yönetici ilişkisinin karşılıklı çıkarlara dayandığı üzerinedir. Bu soruda kişilerin farklı düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

7.2.3 Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

7.2.3.1 Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları Çizelge (6.17)'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.17: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach Alpha Değeri	Soru Sayısı
Örgütsel Güven	.901	27
Örgütsel Bağlılık	.881	18
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.792	24
Örgüt Kültürü	.737	30

Yukarıda yer alan Cronbach Alpha güvenilirlik testi sonuçlarına göre, 4 ölçeğin de Cronbach Alpha değerlerinin 0.70 seviyesinden yüksek olduğu ve tüm ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin alt boyutlarını belirlemek amacı ile örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerine ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde güçlü değerlerin net bir şekilde anlaşılabilmesi adına, ifadelerin yük

değerlerinin seviyesi 0.60 olarak belirlenmiştir. Ölçeklere ilişkin faktör analizi tabloları aşağıda yer almaktadır.

7.2.4 Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi Çizelge (6.18, 6.19, 6.20)'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.18: Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

	Bileşen		
	1	2	3
1. Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır		.761	
2. Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir		.847	
3. Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir		.865	
4. Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır		.781	
5. Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır		.697	
6. Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır		.872	
7. Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir		.886	
8. Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim		.801	
9. Yöneticim yardımsever biridir	.860		
10. Yöneticim verdiği sözleri daima tutar	.908		
11. Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur	.849		
12. Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir	.787		
13. Yöneticim tutarlı biridir	.814		
14. Yöneticim gerginlik yaratmaz	.857		
15. Yöneticim güvenilir biridir	.802		
16. Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır	.785		
17. Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar	.909		
18. Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir	.850		
19. Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir			.794
20. Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler			.762
21. Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar			.785
22. Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar			.790
23. Çalışma arkadaşlarımla işyerindeki kuralları istismar etmezler			.708
24. Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler			.716
25. Çalışma arkadaşlarımla güvenilirdirler			.816

26. Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler			.719
27. Çalışma arkadaşlarımla mesleki becerileri oldukça yüksektir			.788

Yukarıda yer alan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel güven ölçeğine ilişkin toplam 3 alt boyut bulunmaktadır. Buna göre kullanılan ölçekte yer alan tüm alt boyutlar faktörde yerini almıştır.

Çizelge 7.19: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi

	Bileşen		
	1	2	3
1. Kariyer hayatimin geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim		.734	
2. Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımlaştırmış gibi düşünürüm		.772	
3. (R) Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum		.745	
4. (R) Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum		.785	
5. Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor		.813	
6. (R) Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum		.762	
7. İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor			.680
8. Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü alt üst olur			.789
9. Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir			.710
10. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum			.620
11. Bu kurumdan ayrılmanın az sayıda ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır			.724
12. Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim			.745
13. (R) Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	.928		
14. Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum	.828		
15. Bu kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	.932		
16. Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor	.823		

17. Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum	.827		
18. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum	.915		

Yukarıda yer alan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin toplam 3 alt boyut bulunmaktadır. Buna göre kullanılan ölçekte yer alan tüm alt boyutlar faktörde yerini almıştır.

Çizelge 7.20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
1. Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum			.855		
2. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum			.847		
3. Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum			.839		
4. İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum			.872		
5. Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım			.805		
6. Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım	.886				
7. Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm	.956				
8. Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem	.885				
9. Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım	.789				
10. Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	.956				
11. (R) Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlardan geçiririm		.837			
12. (R) Her zaman istediğim durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine odaklanırım		.883			
13. (R) İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim		.836			
14. (R) Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum		.803			
15. (R) Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim		.848			

16. İşime zamanında gelirim				.784
17. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem				.798
18. Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım				.851
19. İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir				.781
20. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım				.739
21. İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım				.734
22. İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım				.918
23. İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım				.829
24. Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım				.920

Yukarıda yer alan faktör analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin toplam 5 alt boyut bulunmaktadır. Buna göre kullanılan ölçekte yer alan tüm alt boyutlar faktörde yerini almıştır.

7.2.4 İlişki Analizleri

7.2.4.1 Tüm Ölçeklerin Birbirleri ile İlişki Analizleri

Ölçeklerin birbirleri ile aralarındaki ilişkinin incelenmesi adına korelasyon analizi uygulanmıştır.

Çizelge 7.21: Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Güven	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgüt Kültürü
Örgütsel Güven	Pearson Korelasyon	1			
	Sig. (<i>p</i>)				
	Sayı	320			
Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon	.414	1		
	Sig. (<i>p</i>)	.000			
	Sayı	320	320		

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Pearson Korelasyon	.568	.362	1	
	Sig. (<i>p</i>)	.000	.000		
	Sayı	320	320	320	
Örgüt Kültürü	Pearson Korelasyon	.011	-.012	-.132	1
	Sig. (<i>p</i>)	.841	.836	.018	
	Sayı	320	320	320	320

Yukarıda yer alan korelasyon analizi tablosuna göre, örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı (Pearson $r = .414$; $p = .000$, <0.05) bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven (Pearson $r = .568$; $p = .000$, <0.05) ve örgütsel bağlılık (Pearson $r = .362$; $p = .000$, <0.05) ile arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki (Pearson $r = -.132$; $p = .000$, <0.05) bulunmaktadır.

Ölçeklerin birbirlerine olan etkilerinin anlaşılması için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Ölçeklerin Birbirleri ile Arasındaki İlişki / Regresyon Analiz Sonuçları Çizelge (6.22, 6.23, 6.24, 6.25, 6.26, 6.27)'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.22: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.011 ^a	.000	-.003	.48900

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (<i>p</i>)
1 Regresyon	.010	1	.010	.040	.841 ^a
Artık değer	76.040	318	.239		
Toplam	76.050	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.812	.203		18.773	.000
	Örgüt Kültürü	.014	.068	.011	.201	.841

Bağımlı Değişken: Örgütsel Güven

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürünün örgütsel güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p = .841 > 0.05$). Ancak etkinin yönü ve değeri göz önünde bulundurulduğunda örgütte var olan kültür örgüte olan güveni artırmaktadır denilebilecektir. Bir başka deyişle çalışanlar kendilerine uygun olan örgüt kültürü içinde var olduklarında örgütlerine duydukları güven de artmaktadır.

Çizelge 7.23: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.012 ^a	.000	-.003	.52076

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	.012	1	.012	.043	.836 ^a
	Artık değer	86.238	318	.271		
	Toplam	86.249	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.905	.216		18.056	.000

Örgüt Kültürü	-.015	.072	-.012	-.207	.836
---------------	-------	------	-------	-------	------

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p = .836 > 0.05$). Ancak etkinin yönü ve değeri göz önünde bulundurulduğunda örgüt içinde yerleşmiş olan kültür çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilidir denilebilecektir. Çalışana uygun olmayan bir örgüt kültürü çalışanları işten ayrılmaya itebilecekken tam tersi durumda onların işlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Çizelge 7.24: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.132 ^a	.017	.014	.38158

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	.820	1	.820	5.629	.018 ^a
Artık değer	46.303	318	.146		
Toplam	47.122	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgüt Kültürü

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	4.203	.158		26.523	.000
	Örgüt Kültürü	-.126	.053	-.132	-2.373	.018

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ($\beta = -.132$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p = .018 < 0.05$). Bu anlamda örgüt içinde yerleşmiş olan

kültür çalışanların vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir denilebilir. Çalışana uygun olmayan bir örgüt kültürü çalışanların vatandaşlık davranışlarını da negatif yönlü etkilemektedir.

Çizelge 7.25: Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.414 ^a	.171	.169	.47404

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	14.790	1	14.790	65.815	.000 ^a
Artık değer	71.460	318	.225		
Toplam	86.249	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Güven

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	2.161	.211		10.239	.000
	Örgütsel Güven	.441	.054	.414	8.113	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ($\beta = .414$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p = .000 < 0.05$). Bu anlamda çalışanların güven duygusunun artmasının örgütsel bağlılığı da pozitif yönde geliştireceği açıktır. Bu nedenle çalışanların örgüte duydukları güven arttırılmalı ve böylece onların bağlılıklarının da artması sağlanmalıdır.

Çizelge 7.26: Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.568 ^a	.323	.320	.31682

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	15.203	1	15.203	151.461	.000 ^a
Artık değer	31.919	318	.100		
Toplam	47.122	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Güven

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	2.108	.141		14.940	.000
	Örgütsel Güven	.447	.036	.568	12.307	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ($\beta = .568$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p = .000 < 0.05$). Bu sonuçlarda da örgüte duyulan güvenin önemi ortaya çıkmaktadır. Buna göre örgüte duyulan güven çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da pozitif yönde etkilemektedir. Bu anlamda yönetim tarafından örgüt için oluşturulabilecek bir güven algısı ve ortamı çalışanların hem bağlılıklarını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracaktır.

Çizelge 7.27: Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.362 ^a	.131	.129	.35879

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.362 ^a	.131	.129	.35879

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Bağlılık

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	6.186	1	6.186	48.053	.000 ^a
Artık değer	40.936	318	.129		
Toplam	47.122	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Örgütsel Bağlılık

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	2.796	.150		18.584	.000
	Örgütsel Bağlılık	.268	.039	.362	6.932	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Yukarıda yer alan regresyon analizi sonucuna göre, örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ($\beta = .362$) ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p = .000 < 0.05$). Bu anlamda örgüte duyulan bağlılık çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da pozitif yönde etkilemektedir. Bu anlamda örgütlerine bağlı olan çalışanlar örgütlerinde kendilerini örgütün birer parçası gibi hissetmekte ve hem gönüllü hem de zorunlu sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

7.2.4.2 Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbirleri İle İlişki Analizleri

Ölçeklerin alt boyutlarının birbirleri ile aralarındaki ilişkinin anlaşılması için boyutlar arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Ölçeklerin Alt Boyutlarının Birbirleri ile İlişki Analizleri Çizelge (6.28, 6.29, 6.30, 6.31, 6.32, 6.33, 6.34, 6.35, 6.36, 6.37, 6.38, 6.39, 6.40, 6.41, 6.42, 6.43, 6.44, 6.45, 6.46, 6.47, 6.48, 6.49, 6.50, 6.51)'de gösterilmiştir.

Çizelge 7.28: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Örgüte Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.106 ^a	.011	-.001	.59873

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	1.292	4	.323	.901	.463 ^a
Artık değer	112.922	315	.358		
Toplam	114.214	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Örgüte Güven

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	4.144	.418		9.904	.000
	Dişil-Eril	.080	.073	.068	1.093	.275
	Bireyci-Toplumcu	.028	.107	.015	.259	.796
	Güç Mesafesi	-.141	.080	-.108	-1.775	.077
	Belirsizlikten Kaçınma	.027	.081	.019	.330	.741

Bağımlı Değişken: Örgüte Güven

Örgüt kültürü alt boyutlarının örgüte güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.29: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Yöneticiye Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.107 ^a	.011	-.001	.90639

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	3.004	4	.751	.914	.456 ^a
	Artık değer	258.785	315	.822		
	Toplam	261.789	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	2.655	.633		4.191	.000
	Dişil-Eril	-.091	.110	-.051	-.822	.412
	Bireyci-Toplumcu	.246	.162	.089	1.519	.130
	Güç Mesafesi	.068	.120	.034	.565	.572
	Belirsizlikten Kaçınma	.091	.122	.043	.743	.458

Bağımlı Değişken: Yöneticiye Güven

Örgüt kültürü alt boyutlarının yöneticiye güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.30: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Güven Alt Boyutu Çalışma Arkadaşlarına Güven Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.059 ^a	.004	-.009	.69309

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	.537	4	.134	.279	.891 ^a
	Artık değer	151.316	315	.480		
	Toplam	151.852	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	3.908	.484		8.069	.000
Dişil-Eril	.031	.084	.023	.370	.712
Bireyci-Toplumcu	.050	.124	.024	.407	.684
Güç Mesafesi	-.082	.092	-.054	-.887	.376
Belirsizlikten Kaçınma	-.034	.093	-.021	-.367	.714

Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşlarına Güven

Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışma arkadaşlarına güven üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.31: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Duygusal Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.128 ^a	.016	.004	.74861

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	2.959	4	.740	1.320	.262 ^a
Artık değer	176.532	315	.560		
Toplam	179.491	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	4.740	.523		9.060	.000
Dişil-Eril	.039	.091	.026	.424	.672
Bireyci-Toplumcu	-.217	.134	-.095	-1.624	.105
Güç Mesafesi	.078	.099	.048	.785	.433
Belirsizlikten Kaçınma	-.159	.101	-.091	-1.574	.116

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Örgüt kültürü alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.32: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Devam Bağlılığı Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.083 ^a	.007	-.006	.70488

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	1.076	4	.269	.542	.705 ^a
Artık değer	156.510	315	.497		
Toplam	157.587	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	4.454	.493		9.041	.000
Dişil-Eril	-.042	.086	-.031	-.491	.624
Bireyci-Toplumcu	-.056	.126	-.026	-.449	.653

Güç Mesafesi	-.020	.094	-.013	-.218	.827
Belirsizlikten Kaçınma	-.089	.095	-.054	-.936	.350

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Örgüt kültürü alt boyutlarının devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.33: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Normatif Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.164 ^a	.027	.015	.81296

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	5.784	4	1.446	2.188	.070 ^a
Artık değer	208.186	315	.661		
Toplam	213.969	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	2.957	.568		5.205	.000
	Dişil-Eril	-.067	.099	-.042	-.675	.500
	Bireyci-Toplumcu	.279	.145	.112	1.921	.056
	Güç Mesafesi	.202	.108	.113	1.872	.062
	Belirsizlikten Kaçınma	-.099	.110	-.052	-.903	.367

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Örgüt kültürü alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.34: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgecilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.122 ^a	.015	.002	.75142

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	2.691	4	.673	1.191	.315 ^a
Artık değer	177.857	315	.565		
Toplam	180.548	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	4.656	.525		8.866	.000
	Dişil-Eril	.050	.091	.034	.545	.586
	Bireyci-Toplumcu	-.200	.134	-.088	-1.492	.137
	Güç Mesafesi	.067	.100	.041	.676	.499
	Belirsizlikten Kaçınma	-.158	.101	-.090	-1.556	.121

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Örgüt kültürü alt boyutlarının özgecilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.35: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.076 ^a	.006	-.007	.67460

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	.834	4	.209	.458	.766 ^a
Artık değer	143.350	315	.455		
Toplam	144.185	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Nezaket

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	3.997	.471		8.478	.000
Dişil-Eril	-.025	.082	-.019	-.303	.762
Bireyci-Toplumcu	.086	.120	.042	.711	.478
Güç Mesafesi	-.057	.090	-.039	-.637	.525
Belirsizlikten Kaçınma	-.071	.091	-.045	-.777	.438

Bağımlı Değişken: Nezaket

Örgüt kültürü alt boyutlarının nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.36: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.120 ^a	.015	.002	.90218

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	3.777	4	.944	1.160	.328 ^a
Artık değer	256.388	315	.814		
Toplam	260.165	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	3.777	4	.944	1.160	.328 ^a
Artık değer	256.388	315	.814		
Toplam	260.165	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dışıl-Eril

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	2.777	.630		4.405	.000
Dışıl-Eril	-.137	.110	-.077	-1.244	.214
Bireyci-Toplumcu	.264	.161	.096	1.639	.102
Güç Mesafesi	.101	.120	.051	.841	.401
Belirsizlikten Kaçınma	.076	.122	.036	.628	.530

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Örgüt kültürü alt boyutlarının centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.37: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.146 ^a	.021	.009	.55377

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dışıl-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	2.118	4	.530	1.727	.144 ^a
Artık değer	96.600	315	.307		
Toplam	98.718	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dışıl-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	2.118	4	.530	1.727	.144 ^a
Artık değer	96.600	315	.307		
Toplam	98.718	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.832	.387		9.902	.000
	Dişil-Eril	.043	.067	.039	.637	.524
	Bireyci-Toplumcu	.126	.099	.075	1.276	.203
	Güç Mesafesi	-.162	.074	-.133	-2.198	.029
	Belirsizlikten Kaçınma	.089	.075	.068	1.189	.235

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Güç mesafesi vicdanlılık üzerinde negatif ($\beta = -.133$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .029 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç göstermektedir ki örgütte bulunan ast üst ilişkisi netleştikçe vicdanlılık da azalmaktadır. Bu bağlamda otokritik yönetim tarzının olduğu çalışma ortamlarında bu durum kendini daha çok gösterecektir denilebilir.

Çizelge 7.38: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.170 ^a	.029	.017	1.00785

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	9.545	4	2.386	2.349	.054 ^a
Artık değer	319.963	315	1.016		
Toplam	329.508	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Belirsizlikten Kaçınma, Bireyci-Toplumcu, Güç Mesafesi, Dişil-Eril

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	4.660	.704		6.616	.000
Dişil-Eril	.094	.123	.047	.764	.446
Bireyci-Toplumcu	-.057	.180	-.018	-.315	.753
Güç Mesafesi	-.003	.134	-.002	-.026	.979
Belirsizlikten Kaçınma	-.409	.136	-.172	-3.007	.003

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Belirsizlikten kaçınma erdemlilik üzerinde negatif ($\beta = -.172$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .003 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçlar göstermektedir ki belirsizliğin olduğu ortamlarda çalışanların erdemlilik davranışları da negatif yönde etkilenmektedir. Bunun nedeni çalışma koşullarında oluşan belirsizliklerin çalışanlarına davranışlarını negatif yönlü etkilemesidir. Yetki ve sorumlukların net çizgilerle belirlenmediği durumlarda çalışanların erdemlilik davranışları da aşağı yönde hareket etmektedir.

Çizelge 7.39: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Duygusal Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.589 ^a	.347	.340	.60925

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	62.196	3	20.732	55.853	.000 ^a
Artık değer	117.295	316	.371		
Toplam	179.491	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	1.029	.310		3.318	.001
	Örgüte Güven	.105	.059	.084	1.772	.077
	Yöneticiye Güven	.008	.039	.010	.213	.831
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	.630	.049	.579	12.729	.000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif ($\beta = .579$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Güven duygusunun diğer etkilerine benzer bir şekilde iş ortamında arkadaşlara duyulan güvenin örgüte duyulan duygusal bağlılık üzerinde etkisini de artırmaktadır. Bu anlamda iş arkadaşlarına güvenen çalışanların aynı zamanda duygusal anlamda örgütlerine bağlandıkları da görülmüştür.

Çizelge 7.40: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Devam Bağlılığı Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.729 ^a	.532	.527	.48323

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	83.797	3	27.932	119.618	.000 ^a
Artık değer	73.790	316	.234		

Toplam	157.587	319			
--------	---------	-----	--	--	--

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	.734	.246		2.982	.003
	Örgüte Güven	.050	.047	.043	1.060	.290
	Yöneticiye Güven	-.002	.031	-.003	-.073	.942
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	.740	.039	.727	18.867	.000

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

Çalışma arkadaşlarına güvenin devam bağlılığı üzerinde pozitif ($\beta = .727$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Güven duygusunun diğer etkilerine benzer bir şekilde iş ortamında arkadaşlara duyulan güvenin örgüte duyulan devam bağlılığı üzerinde etkisini de artırmaktadır. Bu anlamda iş arkadaşlarına güvenen çalışanların aynı zamanda örgütlerine devam anlamında da bağlandıkları da görülmüştür.

Çizelge 7.41: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Alt Boyutu Normatif Bağlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.162 ^a	.026	.017	.81197

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1	Regresyon	5.633	3	1.878	2.848	.038 ^a
	Artık değer	208.336	316	.659		
	Toplam	213.969	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	3.072	.413		7.432	.000
Örgüte Güven	.120	.079	.087	1.510	.132
Yöneticiye Güven	.103	.052	.114	1.968	.050
Çalışma Arkadaşlarına Güven	-.017	.066	-.015	-.262	.793

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

Yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif ($\beta = .114$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .050 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Yöneticiye duyulan güvenin de normatif bağlılık bağlamında pozitif etkinin olduğu bu sonuçla ortaya konmuştur.

Çizelge 7.42: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgecilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.585 ^a	.342	.336	.61313

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	61.755	3	20.585	54.758	.000 ^a
Artık değer	118.793	316	.376		
Toplam	180.548	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	1.011	.312		3.238	.001
Örgüte Güven	.106	.060	.084	1.774	.077
Yöneticiye Güven	.011	.040	.014	.286	.775

Çalışma Arkadaşlarına Güven	.627	.050	.575	12.592	.000
-----------------------------	------	------	------	--------	------

Bağımlı Değişken: Özgeçilik

Çalışma arkadaşlarına güvenin özgeçilik üzerinde pozitif ($\beta = .575$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda güven duygusu arttıkça yardımlaşma artmaktadır denilebilir.

Çizelge 7.43: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.057 ^a	.003	-.006	.67440

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	.464	3	.155	.340	.796 ^a
Artık değer	143.721	316	.455		
Toplam	144.185	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Nezaket

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.751	.343		10.925	.000
	Örgüte Güven	.041	.066	.037	.629	.530
	Yöneticiye Güven	.006	.043	.009	.148	.882
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	-.040	.055	-.041	-.737	.462

Bağımlı Değişken: Nezaket

Örgütsel güven alt boyutlarının nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.44: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.681 ^a	.464	.459	.66420

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	120.756	3	40.252	91.240	.000 ^a
Artık değer	139.408	316	.441		
Toplam	260.165	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	1.132	.338		3.347	.001
	Örgüte Güven	.035	.065	.023	.536	.593
	Yöneticiye Güven	.673	.043	.675	15.701	.000
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	-.012	.054	-.009	-.215	.830

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Yöneticiye güvenin centilmenlik üzerinde pozitif ($\beta = .675$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Yöneticiye güven arttıkça örgüt bünyesindeki istenmeyen veya ideal olmayan durumlara katlanmaya istekli olma, şikâyet etmeme ve böyle durumları tolere etme, hoşgörülü ve tutarlı tutum ve davranışlar sergileme de artmaktadır.

Çizelge 7.45: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.724 ^a	.524	.519	.38567

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	51.717	3	17.239	115.900	.000 ^a
Artık değer	47.001	316	.149		
Toplam	98.718	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	1.233	.196		6.278	.000
	Örgüte Güven	.621	.038	.668	16.485	.000
	Yöneticiye Güven	.090	.025	.147	3.632	.000
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	.010	.031	.012	.317	.751

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Örgüte güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif ($\beta = .668$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Ayrıca yöneticiye güvenin de vicdanlılık üzerinde pozitif ($\beta = .147$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 7.46: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.173 ^a	.030	.021	1.00567

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.173 ^a	.030	.021	1.00567

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	9.911	3	3.304	3.267	.022 ^a
Artık değer	319.596	316	1.011		
Toplam	329.508	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Çalışma Arkadaşlarına Güven, Örgüte Güven, Yöneticiye Güven

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	4.095	.512		7.998	.000
	Örgüte Güven	-.037	.098	-.022	-.379	.705
	Yöneticiye Güven	.118	.065	.105	1.818	.070
	Çalışma Arkadaşlarına Güven	-.212	.082	-.144	-2.598	.010

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Çalışma arkadaşlarına güvenin erdemlilik üzerinde negatif ($\beta = -.144$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .010 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Bu anlamda çalışma arkadaşlarına duyulan güven örgütün varlığını sürdürmesi, düzeni ve gelişimine yönelik, sorumluluk duygusuyla örgüt yönetimi ve kararlarına aktif katılımı da artırmaktadır.

Çizelge 7.47: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Özgeçilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.993 ^a	.986	.986	.08858

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	178.068	3	59.356	7.565E3	.000 ^a
Artık değer	2.479	316	.008		
Toplam	180.548	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	-.004	.038		-.119	.905
Duygusal Bağlılık	1.012	.010	1.009	100.201	.000
Devam Bağlılığı	-.022	.011	-.021	-2.067	.040
Normatif Bağlılık	.007	.006	.007	1.115	.266

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Duygusal bağlılığın özgecilik üzerinde pozitif ($\beta = 1.009$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .000 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır. Ayrıca devam bağlılığının özgecilik üzerinde negatif ($\beta = -.021$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .040 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır.

Çizelge 7.48: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Nezaket Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.061 ^a	.004	-.006	.67421

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	.545	3	.182	.400	.753 ^a
Artık değer	143.640	316	.455		
Toplam	144.185	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Bağımlı Değişken: Nezaket

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.771	.287		13.138	.000
	Duygusal Bağlılık	-.017	.077	-.019	-.223	.824
	Devam Bağlılığı	-.018	.082	-.018	-.214	.830
	Normatif Bağlılık	.040	.046	.049	.873	.384

Bağımlı Değişken: Nezaket

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.49: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Centilmenlik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.073 ^a	.005	-.004	.90494

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	1.387	3	.462	.564	.639 ^a
Artık değer	258.778	316	.819		
Toplam	260.165	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	3.269	.385		8.485	.000
Duygusal Bağlılık	.066	.103	.055	.643	.521
Devam Bağlılığı	-.042	.110	-.032	-.378	.706
Normatif Bağlılık	.070	.062	.064	1.131	.259

Bağımlı Değişken: Centilmenlik

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.50: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Vicdanlılık Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.085 ^a	.007	-.002	.55688

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	.721	3	.240	.775	.509 ^a
Artık değer	97.997	316	.310		
Toplam	98.718	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Model	Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
	B	Standart hata	Beta (β)		
1 (Sabit)	3.934	.237		16.596	.000

Duygusal Bağlılık	.057	.063	.077	.895	.371
Devam Bağlılığı	-.036	.068	-.046	-.534	.593
Normatif Bağlılık	.047	.038	.069	1.232	.219

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının vicdanlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Çizelge 7.51: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutu Erdemlilik Üzerine Olan Etkisi / Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hatası
1	.163 ^a	.027	.017	1.00746

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig. (p)
1 Regresyon	8.772	3	2.924	2.881	.036 ^a
Artık değer	320.735	316	1.015		
Toplam	329.508	319			

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Model		Standart olmayan katsayılar		Standart katsayılar	t	Sig. (p)
		B	Standart hata	Beta (β)		
1	(Sabit)	3.371	.429		7.859	.000
	Duygusal Bağlılık	-.109	.115	-.080	-.947	.345
	Devam Bağlılığı	-.012	.123	-.009	-.102	.919
	Normatif Bağlılık	.167	.069	.135	2.427	.016

Bağımlı Değişken: Erdemlilik

Normatif bağlılığın erdemlilik üzerinde pozitif ($\beta = .135$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p = .016 < 0.05$) etkisi bulunmaktadır.

7.3 Hipotez Testi

Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Veriler Çizelge (6.52)'de gösterilmiştir.

Çizelge 6.52: Hipotez Testi Tablosu

H ₁ : Örgütsel kültür ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret / İlişki yoktur
H ₂ : Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret/ İlişki yoktur
H ₃ : Örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır	Ret / Negatif bir ilişki mevcuttur
H ₄ : Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H ₅ : Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul
H ₆ : Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır	Kabul



8. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1 Tartışma

Bu araştırmanın temel amacı işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında; örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık artarken örgütsel güven artmaktadır, örgütsel vatandaşlık davranışı artarken örgütsel güven ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Buna karşılık örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü; örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü; örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmaktadır.

Alt boyutlar olarak incelendiğinde ise çıkan sonuçlar göstermiştir ki çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif; çalışma arkadaşlarına güvenin devam bağlılığı üzerinde pozitif; yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif; çalışma arkadaşlarına güvenin özgecilik üzerinde pozitif; yöneticiye güvenin centilmenlik üzerinde pozitif; örgüte güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif; yöneticiye güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif; normatif bağlılığın erdemlilik üzerinde pozitif ve duygusal bağlılığın özgecilik üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Bunların dışında çalışma arkadaşlarına güvenin erdemlilik üzerinde negatif; devam bağlılığının özgecilik üzerinde negatif; güç mesafesinin vicdanlılık üzerinde negatif; belirsizlikten kaçınmanın erdemlilik üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmaktadır.

H1: Örgüt kültürü ve örgüte duyulan güven arasında pozitif bir ilişki vardır - Ret / İlişki yoktur

Literatürde de belirtildiği üzere günümüzün küreselleşen ve rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, örgütlerin rekabet ederek sürekliliğini sağlayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için güven kavramı vazgeçilmez bir olgu olup, örgütlerin, birbirlerine ve örgütlerine güven duyan çalışanlara sahip olmaları kaçınılmazdır (Demircan ve Ceylan, 2003: 139). Güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram olmadığından, örgütlerin uzun ve özverili çabalar sonucunda oluşacak güven ortamını yaratmak için, tüm örgüt çalışanlarını kapsayacak şekilde güvene dayalı bir örgüt yapılanmasına gitmesi ve bu süreci çok dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir (Tüzün, 2006b: 32). Ancak bu çalışma sonuçları göstermiştir ki örgüt kültürü ve örgüte duyulan güven arasında pozitif bir ilişki yoktur. Buna karşılık, çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif, çalışma arkadaşlarına güvenin devam bağlılığı üzerinde pozitif, yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif, çalışma arkadaşlarına güvenin özgecilik üzerinde pozitif, yöneticiye güvenin centilmenlik üzerinde pozitif, örgüte güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif ve yöneticiye güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Her ne kadar örgüt kültürü ile örgüte duyulan güven arasında pozitif bir ilişki bulunmamış olsa da, araştırmanın alt boyutları incelendiğinde güvene dayalı bir örgüt kültürü geliştirmenin çalışanların özellikle örgüte bağlılıklarını artıracığı öngörülebilir. Gerçekten de örgütsel güven, örgütsel verimliliğin ve bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının sorumluluk ve yetki alanlarını genişlettikleri, onları karar alma süreçlerine dâhil ettikleri ve çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağladıkları bir örgüt kültürü geliştirmeleri, örgüte duyulan güveni geliştirmekte ve böylece, çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar ile, örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis, Gökgöz ve Yaşar, 2007: 188). Sigorta işletmelerinin en önemli sorunun çalışan devri olduğu düşünüldüğünde güvene dayalı bir örgüt kültürünün ne derece önemli olduğu açıktır. Ancak literatürde de belirtildiği gibi sadece güven oluşturmak yeterli değildir. Örgütler açısından, güven oluşturmak kadar, güvene süreklilik kazandırmak da büyük önem taşımaktadır (Demirel, 2008: 180).

H2: Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır - Ret / İlişki yoktur

Örgüt üyeleriyle paylaşılan değerler, inançlar ve beklentileri ifade eden örgütsel kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını belirleyen ve şekillendiren en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütte nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koyan standart ve normları içeren örgüt kültürünün, çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde önemli etkileri mevcuttur (Manetje ve Martins, 2009: 88; Vasokolaei ve Raadabadi, 2015: 144). Bu anlamda yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılığın örgüt kültürüne bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur (Lahiry, 1994: 50). Örneğin, Drenth, Thierry ve Wolff (1998), yüksek seviyede örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün iki boyutu – destek odaklı ve yenilik (yaratıcılık) odaklı kültür - arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Manetje, 2009: 58). Lok ve Crawford (1999) ise, örgüt kültürünün yanı sıra örgüt bünyesindeki alt kültürlerin de çalışanların bağlılığı üzerinde farklı etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Akyürek, Toygar ve Şener (2013), örgüt kültürü ile alt kültürlerin, örgütsel bağlılığa olan etkisini araştırdıkları çalışmaları kapsamında, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgütsel alt kültürlerin (destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürler) örgütsel bağlılığı açıklamakta olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Benzer şekilde Meyer ve Allen (1991), örgüt kültürünü, örgütsel bağlılığın öncülü olarak tanımlamışlardır (Manetje ve Martins, 2009: 88). O'Reilly ve arkadaşları (1991), örgüt kültürüne uyum sağlayan çalışanların, normatif veya değer bazlı bağlılık boyutu açısından daha bağlı olduklarını ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, onlara göre, normatif bağlılık, güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerde daha yüksek olarak gözlemlenmektedir. Nystrom (1993) da, benzer bulgularla, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyonun, güçlü örgüt kültürlerinde çalışanların örgütlerine daha bağlı olduğunu ifade etmekte olduğunu belirtmiştir (Manetje, 2009: 58; Manetje ve Martins, 2009: 94). Rashid, Sambasvani ve Joari (2003), kurum kültürü ile örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkili olduğunu ve her iki kavramın da performans üzerinde etkileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Khan et al., 2010: 294). Genel olarak, literatürdeki çalışmaların sonuçları, örgüt kültürünün, yüksek seviyede bağlılık ve performans oluşturduğunu göstermektedir. Bu çalışmaların bulgularından yola çıkan örgütsel gelişim uzmanları, çalışanların bağlılığını, buna bağlı olarak da örgütsel

etkinliği güçlendirmek için örgüt kültürünü değiştirmeye çalışmışlardır. Bu araştırma sonuçları da göstermiş ki, her ne kadar örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişki bulunmasa da güvene dayalı bir örgüt kültürü örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Sonuçlara göre de, çalışma arkadaşlarına güven duygusal bağlılığı ve devam bağlılığını yöneticiye güven ise normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Buna bağlı olarak bağlılığı artırmaya çalışan sigorta işletmeleri için güvene dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak çok önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

H3: Örgütsel kültür ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır - Ret / Negatif bir ilişki mevcuttur

Literatürde belirtildiği üzere örgüt üyeleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumun varlığı, çalışanların örgütlerini daha çok benimsemelerini, örgüte katkı sağlamaya daha istekli olmalarını ve daha güçlü bir örgüt kültürünü ifade etmekte ve aynı zamanda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıklarını da artırmaktadır (Sezgin, 2005: 326; Akbaş, 2011: 57). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu çeşitli çalışmalarla desteklenen örgüt kültürü, çalışanlar ile örgütün değerleri arasındaki uyumu, örgüt üyelerinin iş tatminini ve örgüt içindeki stres ortamını etkilediği gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını da etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğu iddia edilen bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu, çalışanların örgütlerini daha çok benimsemelerine, örgüte katkı sağlamaya daha istekli olmalarına ve daha güçlü bir örgüt kültürüne yol açmakta ve böyle bir örgüt ortamında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme olasılıkları artmaktadır (Sezgin, 2005: 326; Akbaş, 2011: 57).

Ancak bu araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum göstermektedir ki, örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkileyebildiği gibi negatif yönlü de etkileyebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının küresel uygulanabilirliğini inceleyen Paine ve Organ (2000) de, yirmi altı ülkeden katılımcılara uyguladığı anket çalışması sonucunda, özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutları kapsamına giren davranışların bir şekilde tüm ülkelerde meydana geldiğini ancak kültürel farklılıkların bu davranışların anlamını ve oluştuğu koşulları etkilediğini ortaya koymuştur (Becton ve Field, 2009: 1652). Bu araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları

arasındaki ilişki incelendiğinde güç mesafesinin vicdanlılık üzerinde negatif ve belirsizlikten kaçınmanın erdemlilik üzerinde negatif etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda tıpkı literatürde belirtildiği üzere örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kültürden kültüre değişiklik göstermektedir denilebilecektir. Benzer bir sonuç Farh ve arkadaşlarının (2004) yapmış oldukları çalışma ile de ortaya konmuştur. Farh ve arkadaşları (2004), Çin'deki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını batı ile karşılaştırdıkları çalışmaları kapsamında, Kuzey Amerika ve Kuzeybatı Avrupa gibi ülkelerde daha fazla görülen, yüksek bireycilik, düşük güç mesafesi, gelişmiş yasal altyapı ve rol özgüllüğü baskın kültürlerde, bireylere, kişisel girişim için oldukça geniş bir serbestlik ve hoşgörü tanınmakta olduğu ve örgütsel rol bağlamında diğer çalışanlarla daha fazla etkileşim içinde olmalarının beklendiğini belirtmişlerdir. Bu kültürlerde, sistem ve süreçlerin gelişimi ve sürdürülebilmesi adına görevle ilgili konularda bireyler, diğer çalışanlara yardımcı olmaktadır ve bu durum da örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Buna karşılık, kolektivizm, yüksek güç mesafesi ve dağınık rollerin dikkat çekici olduğu kültürlerde ise, bireylerden çok gruplar ve toplum önem kazanmakta olup, bireylerin eylemleri ve katkıları öncesi üstleri veya gruplarının onayını almaları beklenmektedir. Bu durum ise örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemektedir. Çünkü her ne kadar birey, üstün performans gösterme isteği sergilese de, bu durum üstleri tarafından kabul görmeyebilecektir. Bu araştırmada da güç mesafesinin vicdanlılık üzerinde yani görev bilinci üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü çalışan ve yönetici arasında güç mesafesi arttıkça çalışan neredeyse yaptığı tüm işlerde yöneticisine danışacak ve kendi isteği ile fazla bir performans gösterme durumu ortadan kalkacaktır. Yine bu araştırmada belirsizlikten kaçınmanın erdemlilik üzerinde, yani gereken sorumlulukları yerine getirmek üzerinde, negatif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Gerçekten de belirsizliğin arttığı bir ortamda kişinin sorumluluklarını tespit etmesi güçleşecek ve bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından erdemlilik üzerinde negatif bir etkisi olacaktır.

Bu anlamda örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde farklı etkileri bulunabileceği ortaya konmuştur. Türkiye'nin kolektivist kültür grubunda olduğu düşünüldüğünde bu araştırma sonucunda ulaşılan sonuçların literatür ile bağlantılı

olduğu söylenebilecektir. Bu bağlamda önemli olan negatif sonuçlar doğurabilecek uygulamaların ortadan kaldırılması için çalışmaktır.

H4: Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır - Kabul

Literatürde örgütsel güven, örgütsel verimliliğin ve bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Buna göre, güveni geliştirerek, çatışma ve stres düzeyi minimize etmek, motivasyonu ve performansı artıracak ve böylece örgütsel verimlilik, başarı ve örgüte bağlılık sürekli hale gelecektir (Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 188).

Benzer şekilde güven iş güvenliği kavramını da besleyen bir unsurdur. Bir işin sürekliliğine ilişkin beklentiyi de ifade eden iş güvenliği, sadece fiziksel anlamda güvende ve sağlıklı olmayı değil, mevcut çalışma koşullarının veya işin kaybedilmesi ile kariyer fırsatları veya terfi olanakları gibi işe ilişkin arzu edilen özelliklerin yok olmasına ilişkin duyguları da içermektedir. Bu nedenle, çalışan bağlılığı açısından iş güvenliği önemli bir faktördür.

İş güvenliğini tehdit eden unsurlar, çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkilerken, kendini güvende hisseden çalışanların, işlerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları gözlemlenmektedir (Akpan, 2013: 83). İş güvenliğinin, örgütsel bağlılığın belirleyici bir faktörü olduğu ve iş güvenliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, diğer bir ifadeyle düşük iş güvenliği ve riskli çalışma koşullarının çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkilediğini ileri süren araştırmacılara örnek olarak; Guest(2004), Khan, Nawaz, Aleem ve Hamed (2012), Abdullah ve Ramay (2012) verilebilir (Akpan, 2013: 84). Sharma (1987), gelişim olanakları, katılımcı yönetim, tanınma ve takdir kadar, güvenlik ve emniyetin de örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüştür. Singh (1988) de bunu destekler nitelikte, güvende ve emniyette olma duygusunun bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Singh et al., 2008: 62).

Bu çalışmada da örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgüte güvenin alt boyutları incelendiğinde çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde, yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin oldukları gözlemlenmiştir. Buna göre Türkiye’de sigorta işletmelerinde çalışanlar, çalışma

arkadaşlarına güven duymaları halinde hem örgütlerine duygusal olarak bağlanmakta hem de işe olan devamlılıkları artmaktadır. Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına ahlaki ve doğru davranışlar sergilemek için ise yöneticilerine güven duyma ihtiyacı hissetmektedir.

Sonuçlar temelde Türkiye'nin kolektivist bir kültür yapısında olduğu gerçeğini de ortaya koymaktadır. Çünkü bireyler grup içinde kendilerini güvende hissetmeleri halinde örgütlerine bağlılık göstermektedirler.

H5: Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır - Kabul

Schokley-Zalabak, Morreale ve Hackman (2010) örgütsel güvenin, sadece kritik derecede önemli olduğunu değil, örgütlerin başarısı için temel ve en önemli unsur olduğunu şiddetle savunmuşlardır. Bu çalışma da bu öngörüğü desteklemiştir. Yine bu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasındaki pozitif ilişki ortaya konmuştur. Literatüre göre örgütsel güvenin var olduğu ortamlarda çalışanlar, risk ve inisiyatif almaktan, hata yapmaktan ve yenilikçi çözüm önerileri paylaşmaktan çekinmemektedir (Yılmaz, 2009: 475). Örgütsel güven, belirsizliğin azaltılması, problemlerin çözülmesi ve yeni çözüm önerilerinin açığa çıkması için oldukça gereklidir (Hardy et al., 1998'den aktaran Halis, Gökgez ve Yaşar, 2007: 192). Bu bağlamda, güvenin, örgüt içindeki çatışma ve karmaşayı azaltıp, yardımlaşma ve işbirliğini teşvik ederek, tüm yatay ve dikey ilişkileri ve iletişimi daha etkin hale getirme özelliğine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yine, güven düzeyi yüksek olan örgütler, bu güvenin sonucu olarak, yüksek derecede motive çalışanları olması sayesinde daha az maliyetle, daha yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler üretme eğilimindedir. Bu örgütlerde çalışanların, işlerinden zevk alma, işini doğru yapma, kendi kararlarını verme, risk alma, yaratıcı olma, örgütün vizyon, misyon ve değerlerini benimseme ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıkları yüksektir (Starnes, Truhon ve McCarthy, 2005: 6).

Bu araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven arasındaki pozitif ilişki tespit edildiği gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven alt boyutları incelendiğinde de ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre yöneticiye güvenin centilmenlik ve vicdanlılık üzerinde, örgüte güvenin ise vicdanlılık üzerinde pozitif etkilerinin oldukları gözlemlenmiştir. Bu anlamda çalışanlar yöneticilerine güven

duymaları halinde örgüt içinde gelişebilecek olumsuzluklara göz yumabilmekte ayrıca kurallara daha fazla uyma eğilimi gösterebilmektedir. Benzer şekilde örgüte güven duyan çalışanların kurallara uyma eğilimi daha yüksek olacaktır.

İlginç olarak çalışma arkadaşlarına güvenin erdemlilik üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucu bur araştırmayla ortaya konmuştur. Bu durum kolektivist toplumlarda ortaya çıkabilecek durumlara örnektir. Kolektivist toplumlarda gruplar bireysel davranışları olumlu etkileyebildiği gibi olumsuz da etkileyebilecektir. Bu anlamda çalışanların çalışma arkadaşlarına olan güveni arttıkça birlikte hareket etme güdüsü de artabilecek bu durum da olumsuz davranışların grup halinde sergilenmesine sebep olabilecektir.

H6: Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır - Kabul

Örgütsel vatandaşlık kavramını kişilerin performansını en iyi şekilde göstermeleri olduğu düşünüldüğünde var olan ilişkinin örgütlerin başarısına etki edeceği açıktır. En iyi performansı gösteren çalışanın örgütsel bağlılığının da yüksek olacağı açıktır. Bu çalışmada bu durum da istatistiksel olarak ortaya konmuştur ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum literatür ile de desteklenmektedir. Örneğin Huang ve You (2011) da örgütsel bağlılık türlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile etkisini inceledikleri çalışmaları kapsamında, örgütsel bağlılığın, rol içi davranışlar ile hem bireysel odaklı hem de örgüt odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir.

Araştırma kapsamında incelenen alt boyutlar arası ilişkilerde de çalışma sonuçları literatür tarafından desteklenmektedir. Örneğin bu çalışmada duygusal bağlılığın özgecilik üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya konmuştur. Smith ve arkadaşları (1983), yardım davranışları olarak da bilinen özgecilik boyutunu, olağandışı durumlarda görevini yerine getirirken ve karşılaşılan problemleri çözmek üzere diğer örgüt bireyelerine yardım sağlayan çalışanların gönüllü davranışları olarak tanımlamıştır. Bu anlamda bu araştırma sonuçları göstermiştir ki, örgütlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar aynı zamanda gönüllü davranışlarda da bulanabilmektedirler. Brunelle (2012: 57) de duygusal bağlılığı yüksek çalışanların örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye daha istekli ve motive olup, örgütsel

vatandaşlık davranışlarını benimsemeye, örgütün değerlerini korumaya ve daha yüksek performans sergilemeye daha eğilimli olduklarını belirtmiştir.

Ancak, duygusal bağlılığın, ekstra rol davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu gösteren çalışmaların yanı sıra, devam bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile negatif yönde ilişkili olduğunu ve yüksek devam bağlılığına sahip çalışanların yardım etme davranışları sergilemeye daha az istekli olduğunu öne süren çalışmalar da söz konusudur (Aslan, 2008: 167; Huang ve You, 2011: 11337). Bu çalışmada da devam bağlılığının özgecilik üzerinde negatif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda yüksek devam bağlılığına sahip çalışanların yardım etme davranışları sergilemeye daha az istekli oldukları söylenebilecektir.

Bu araştırma kapsamında bulunan bir diğer sonuç ise normatif bağlılığın erdemlilik üzerinde pozitif bir etkisinin olmasıdır. Buna göre örgütsel hedefleri gerçekleştirmek adına ahlaki ve doğru davranışlar sergilemeye yönelik içselleştirilmiş baskı (Weiner, 1982), yardım etme davranışları sergileme isteğini pozitif yönde etkilemektedir.

8.2 Sonuç

Bu araştırmanın temel amacı işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolünü araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu anlamda bu araştırma nicel bir araştırma olarak dizayn edilmiş olup çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel yöntemlerle belirlenmiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin dağıtımı için sigorta sektörünün geneli hedeflenmiştir. Anket çalışmalarında kötümser senaryo düşünülerek bireylerin %50'sinin sorulan sorulara doğru cevap vereceği düşünülerek örneklem adedi hesaplanmıştır. Bu sebeple p olasılığı 0,50 alınmıştır. Ana kitle, N, 80.000 kişidir, %5 yanılma olasılığına ilişkin tablo değeri 1,96 ve hata marjı %5 olarak alınmış ve örneklem adedi 382 kişi olarak belirlenmiştir. Bu anlamda 382 anket e-posta aracılığıyla sektör çalışanlarına gönderilmiş olup tamamı geri alınmıştır. Ancak bazı anketlerin tamamının doldurulmadığı veya eksik doldurulduğu tespit edilmiş olup toplamda 320 anket analize dâhil edilmiştir.

Araştırmada öncelikle ankette yer alan her bir ölçeğin betimsel istatistikleri verilmiştir. Bunu takiben işletmelerde örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel kültürün rolü öncelikle korelasyon analizi ile belirlenmiş sonrasında değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini araştırmak için ise regresyon analizi yapılmıştır.

Örgütsel güven temelinde sonuçlar incelendiğinde sigorta sektöründe çalışanların örgütsel güvenlerinin iyi derecede olduğu görülmüştür (ortalama puan 3.50'nin üzerindedir). Ancak çalışanların yöneticilerinin kendilerine olumlu bir çalışma ortamı yaratmadıkları görüşü hakimdir. Bu bağlamda yöneticilerin bu noktayı geliştirmeleri ve böylece örgüte duyulan güvenin zedelenmesinin önüne geçmeleri gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık temelinde sonuçlar incelendiğinde sigorta sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarının oldukça yüksek olduğu (ortalama puan 3.70'in üzerindedir) ve örgütsel vatandaşlık davranışı temelinde sonuçlar incelendiğinde sigorta sektöründe çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının iyi derecede olduğu görülmüştür (ortalama puan 3.50'nin üzerindedir).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile örgütsel güven arasında; Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık artarken örgütsel güven artmaktadır, örgütsel vatandaşlık davranışı artarken örgütsel güven ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Buna karşılık örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü; örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü; örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü; örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmaktadır.

Alt boyutlar olarak incelendiğinde ise çıkan sonuçlar göstermiştir ki çalışma arkadaşlarına güvenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif; çalışma arkadaşlarına güvenin devam bağlılığı üzerinde pozitif; yöneticiye güvenin normatif bağlılık üzerinde pozitif; çalışma arkadaşlarına güvenin özgecilik üzerinde pozitif; yöneticiye

güvenin centilmenlik üzerinde pozitif; örgüte güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif; yöneticiye güvenin vicdanlılık üzerinde pozitif; normatif bağlılığın erdemlilik üzerinde pozitif ve duygusal bağlılığın özgecilik üzerinde pozitif etkileri bulunmaktadır. Bir başka deyişle pozitif ilişkiler göstermiştir ki; arkadaşlarına güven arttıkça, duygusal bağlılık, devam bağlılığının ve özgeciliğin arttığı görülmektedir. Yöneticiye güven arttıkça, normatif bağlılık, centilmenliğin ve vicdanlılığın arttığı görülmektedir. Örgüte güven arttıkça vicdanlılık artmaktadır. Normatif bağlılık arttıkça erdemlilik, duygusal bağlılık arttıkça ise özgecilik artmaktadır.

Bunların dışında çalışma arkadaşlarına güvenin erdemlilik üzerinde negatif; devam bağlılığının özgecilik üzerinde negatif; güç mesafesinin vicdanlılık üzerinde negatif; belirsizlikten kaçınmanın erdemlilik üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı etkileri bulunmaktadır. Bir başka deyişle negatif ilişkiler göstermiştir ki; çalışma arkadaşlarına güven arttıkça erdemlilik zayıflamakta, devam bağlılığı arttıkça özgecilik düşmekte, güç mesafesi arttıkça vicdanlılık azalmakta, belirsizlikten kaçınma arttıkça erdemlilik düşmektedir.

Sonuçlar incelediğinde sigorta işletmelerinde güvene dayalı bir örgüt kültürünün geliştirilmesi, arkadaşlara ve yöneticilere duyulan güvenin artırılması ve örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesi için yoğun çabalar gösterilmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda bir sonraki bölümde hem tüm örgütler için hem de sigorta işletmeleri özelinde öneriler verilecektir.

8.3 Öneriler

Yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere bağlı olarak firmalara ve özellikle de sigorta işletmelerine birçok öneride bulunulabilecektir. Bu araştırma sonuçları göstermiştir ki, örgütsel vatandaşlık firmaların yüksek performans göstermeleri için oldukça önemli bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip çalışanlar hem kendilerinden beklenen performansın üzerine çıkabilmekte, hem de bu bireysel performans artışına bağlı olarak örgütün genel performansını oldukça artırabilmektedir. Bu davranışın gelişmesinde işletme içinde hâlihazırda var olan örgüt kültürünün rolü ve önemi büyüktür. Bu olgu bu araştırma sonucunda da ortaya konmuş en önemli olgulardan biridir. Örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışı negatif yönlü etkileyebilmektedir. Bu noktadan hareketle, firmalara verilebilecek ilk öneri örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirecek örgüt kültürünü işletme içinde

geliştirmek olacaktır. Örgüt kültürü çabuk ve hızlı bir şekilde değişebilecek bir olgu değildir. Ancak örgüt içinde var olan ve çalışanların performansını artıracak örgüt iklimini sağlamak ise göreceli olarak mümkündür. Bu anlamda çalışanların işlerini rahat bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak her türlü imkân, araç, gereç ve ortamı en iyi şekilde sağlamak örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde öncü adımlar olacaktır. Ancak çalışan performansı sadece bu olgulara bağlı değildir. Performansın gelişmesi için gerekli olan eğitimlerin verilmesi, motivasyonu artırıcı performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, etkin ödül ve ceza sisteminin yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, kariyer fırsatlarının sunulması ve örgüt içi etkin iletişimin geliştirilmesi performans üzerinde etkili olan ve dolayısıyla geliştirilmesi ve yöneticiler olarak üzerinde durulması gereken diğer önemli konulardan bazılarıdır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi sigorta sektörü özelinde de örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesi için gösterilecek çabaların firmalara pazarda büyük rekabet avantajı sağlayacağı bir gerçektir. Sıkı bir rekabetin olduğu sigorta sektöründe kendisinden beklenenin üzerinde bir performans gösteren insan kaynağına sahip olmak işletmenin finansal tablolarına da pozitif olarak net bir şekilde yansıtacaktır.

Örgütsel vatandaşlık kavramının öneminin yanı sıra örgüte güvenin de önemi bu araştırmayla ortaya konmuştur. Güven her ilişkide olduğu gibi firma ve çalışan arasında da oldukça önemli bir kavram olarak kendini göstermektedir. Çalışanların kendilerinden bekleneni verebilmeleri ve hatta bunun üzerine çıkabilmeleri ancak örgüte, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine olan güven duygusu ile olabilecektir. Bu noktadan hareketle güveni sağlamak örgütün genel performansı üzerinde oldukça önemlidir denilebilir. Güvenin oluşması, geliştirilmesi ve canlı tutulabilmesi temelde iki olguya bağlıdır. Bunlardan ilki örgüt içi etkin iletişimdir. Çalışanlar ile iletişim güvenin oluşması için en temel koşuldur. Bu bağlamda öncelikle etkin iletişim kanallarının belirlenmesi ve mümkün olduğu kadar çok ve sıklıkla bu kanalların kullanılarak çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurulması gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler iletişim kanallarının sayısını artırdığı gibi etkinliklerini de artırmıştır. Bu bağlamda e-posta, forumlar, işletme portalları ve benzeri gibi iletişim kanalları sıklıkla kullanılarak çalışanlara gelişmeler, değişiklikler ve süreçler hakkında etkin bilgi akışı sağlanabilir. Bildiri, poster, broşür ve tanıtıcı kitapçıklar da etkin bir

iletişim için gerekli olan geleneksel yöntemlerdendir ve firmalar tarafından teknolojinin yanında iletişimi güçlendirmek için kullanılabilir. Benzer şekilde işletme içinde çalışan görüşlerinin dinlendiği ve yüz yüze iletişimin kurulduğu çalışan buluşmaları düzenlenebilir. Anketler yapılarak çalışanların sesleri dinlenebilir ve buna bağlı olarak gerekli iyileştirmeler ve düzenlenmeler yapılabilir. Bu noktada önemli olan çalışanların seslerinin dinlendiğini fark etmelerini sağlamaktır. Sadece görüş almak etkin bir güven olgusunun gelişmesinde yeterli olmayacaktır.

Güvenin oluşması için gerekli olan ikinci önemli olgu ise liderdir. Lider çalışanlar üzerinde güven duygusu oluşturmalı ve onları bu anlamda motive edebilmelidir. Güvenilir ve güçlü bir liderin varlığı çalışanların örgüte olan güvenini artırmakla kalmayıp onların işletmeye olan bağlılıklarını da arttıracaktır.

Ancak güvenin gelişmesine yardımcı olacak etkin bir örgüt içi iletişim yaratılmasında departman ve/veya şube yöneticilerinin rolü oldukça büyüktür. Çalışanların her koşulda ulaşılacakları ve sorunlarına çözümler oluşturabileceklerini düşündükleri bir yöneticinin varlığı ve bu yöneticilerle açık rahat ve hızlı bir şekilde iletişimde olabilmeleri örgütsel güvenin gelişmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bu anlamda firmalar yöneticilerine iletişim eğitimleri vererek hem iletişimin önemini yöneticilerine aktarabilirler hem de onların çalışanlar ile etkin bir biçimde iletişimde bulunabilmelerine yardımcı olabilirler.

Güven olgusu incelendiğinde önemli olan bir diğer konu ise çalışma arkadaşlarına duyulan güvendir. Bu güven çeşidi de örgüt içinde gerçekleştirilecek kaynaşma etkinlikleri, takım çalışmaları, eğitimler ve benzeri yöntemlerle yöneticiler tarafından geliştirilebilecektir.

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan beklide en önemlisi örgütsel bağlılığa ilişkin bulgulardır. Bunun en temel sebebi sigorta işletmelerinde yaşanan yüksek çalışan devridir. Yatırım yapılmış, kalifiye ve alanında deneyimli çalışan sigorta işletmeleri için hayati önem taşımaktadır. Ancak sektörün yapısı gereği çalışan devri oldukça yüksektir. Birçok çalışan sektörü kariyerlerinin başlangıç adımı olarak değerlendirmekte ve sürekli olarak bu sektörde kalma fikrini taşımamaktadır. Bu bağlamda çalışana yapılan yatırım karşılığını bulamamaktadır. Bu bağlamda sektör çalışanlarının işletmelere olan bağlılığını artırmak çok önemlidir. Bu konuda atılacak adımlardan ilki firma içinde yükselme ve kariyer yapma fırsatlarını arttırmak

olacaktır. Çalışan firmada kaldığı sürece yükselme şansının olduğunu bilmeli ve performansı ile doğru orantılı, objektif değerlendirmeler sonucunda kariyer hedeflerine ulaşabileceğini bilmelidir. Kariyer fırsatları çalışanlara iyi bir şekilde anlatılmalı ve sigorta işletmesinin sadece bir başlangıç adımı değil aynı zamanda kariyer hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı olacak güvenli bir işletme olduğu bilinci çalışanlara aktarılmalıdır.

Bu noktada etkin performans değerlendirme sistemlerinin varlığı çok önemlidir. Performans değerlendirme objektif olmalı ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri gibi bilimsel yöntemler aracılığıyla yapılmalıdır. Terfiler performansa göre yapılmalı kayırmacılığın ve sübjektifliğin önüne geçilmelidir.

Motivasyonun da örgütsel bağlılık üzerinde etkisi büyüktür. Bu bağlamda hem finansal (bonus, ekstra prim ve benzeri) hem de finansal olmayan (geri bildirim iletişim ve benzeri) kanallar aracılığıyla çalışanların motivasyonun artırılması hedeflenmelidir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen en önemli bulgulardan biri kültür farklılarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki farklılaşan etkileri olmuştur. Bu anlamda bu konunun üzerinde daha fazla durulup farklı kültürlerdeki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı istekleri araştırılmalıdır. Bu şekilde yapılan gelecek araştırmalar özellikle bireyci ve toplumcu toplumlarda örgütsel vatandaşlık davranışı isteklerini etkileyen faktörlerin bütünüyle belirlenmesine yardımcı olabilir böylelikle doğru kültürlerde doğru insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi sağlanabilir.

Gelecek araştırmalar için bir başka öneri ise örgütsel güvenin sigorta işletmelerinde detaylı olarak incelenmesi olacaktır. Bu araştırma sonucunda sigorta işletmelerinde örgütsel güvenin önemi ortaya konmuştur. Bu anlamda güven unsurlarını oluşturan faktörlerin nitel bir çalışma ile ortaya konması doğru insan kaynakları stratejileri geliştirme anlamında önemli katkı sağlayacaktır.

Gelecek araştırmalar için bir diğer öneri farklı kültürel yapıdaki sigorta şirketlerinde de bu araştırmanın yapılması olacaktır. Kamu sermayeli ve özel sermayeli sigorta şirketleri, Yerli sermayeli ve yabancı sermayeli sigorta şirketleri üzerinde ayrı uygulamalarla konu detaylandırılabilir.

KAYNAKLAR

ACKFELDT, A.L., COOTE, L.V.; 2005, "A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting", **Journal of Business Research**, Vol 58, pp. 151-159.

AHMAD, A., RAINAYEE, R.A.; 2013, "Exploring a Common Theme of Organizational Commitment: A Way to Consensus", **Pacific Business Review International**, Vol 6, No 1, pp. 65-71.

AKBAŞ, T.T.; 2011, "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 53-81.

AKPAN, C.P.; 2013, "Job Security and Job Satisfaction As Determinants of Organizational Commitment Among University Teachers In Cross River State, Nigeria", **British Journal of Education**, Vol 1, No 2, pp. 82-93.

AKSAY, K.; 2011, "Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya,

AKYÜREK, Ç.E., TOYGAR, Ş.A., ŞENER, T.; 2013, "Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi**, Cilt 12, Sayı 2, ss. 55-62.

ALSIEWI, A.M., AGIL, S.O.; 2014, "Factors That Influence Affective Commitment to Teaching in Libya", **Journal of Business and Management**, Vol 16, No 2, pp. 37-46.

ALTAY, H.; 2004, "Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizliklerden Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 301-321.

AMINTOJJAR, H., SHEKARI, G.A., ZABIHI, M.R.; 2015, "The Effect of Social Capital on Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Employees in Mashhad Municipality", **International Journal of Organizational Leadership**, Vol 4, pp. 144-153.

AN, D., KIM, S.; 2008, "Effects of National Culture on the Development of Consumer Trust in Online Shopping", **Seoul Journal of Business**, Vol 14, No 1, pp. 123-151

ASLAN, Ş.; 2008, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 15, Sayı 2, ss. 163-178.

ASUNAKUTLU, T.; 2002, "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, ss.1-13.

- AYDINLI, H.İ.**; 2003, “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, **Bilgi**, Cilt 7, ss. 79-99.
- AYIOS, A.**; 2003, “Competence and Trust Guardians as Key Elements of Building Trust in East-West Joint Ventures in Russia”, **Business Ethics: A European Review**, Vol 12, No 2, pp.190-202.
- BACHMANN, R.**; 2003, “Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework”, **Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development**, In B. Nooteboom and F. Six (eds.), E.Elgar Publishing, U.S.A., pp. 58-74.
- BAŞAK, S.**; 2010, “Genelleşmiş Güven ve Toplumsal Cinsiyet”, **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 27, Sayı 1, ss. 53-71.
- BECTON, J.B., FIELD, H.S.**; 2009, “Cultural Differences in Organizational Citizenship Behavior: A Comparison Between Chinese and American Employees”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol 20, No 8, pp. 1651-1669.
- BEHESHTIFAR, M., NAGHIAN, M.**; 2013, “Trust: A Substantial Cause to Organizational success”, **The Experiment**, Vol 12, No 2, pp. 768-777.
- BERBER, A., ROFCANIN, Y.**; 2012, “Investigation of Organization Citizenship Behavior Construct A Framework for Antecedents and Consequences”, **International Journal of Business and Social Research (IJBSR)**, Vol 2, No 4, pp. 195-210.
- BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T.M., PILLUTLA, M.M.**; 1998, “A formal model of trust based on outcomes”, **The Academy of Management Review**, Vol 23, No 3, pp. 459-472.
- BIK, O.P.G.**; 2010, **The Behavior of Assurance Professionals: A Cross-cultural Perspective**, Eburon, Delft, pp. 71-92.
- BLOMQVIST, K., STAHL, P.**; 2000, “Building Organizational Trust”, a **paper submitted for the 16th Annual IMP Conference**, pp. 1-16.
- BLOMQVIST, K.**; 2008, “Trust In Knowledge-Based Organizations”, a **paper presented at the Conference for Organizational Knowledge, Competences and Learning** (30 Nisan-1 Mayıs), Copenhagen, Denmark, pp. 1-20.
- BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H., GILSTRAP, J.B., SUAZO, M.M.**; 2010, “Citizenship Under Pressure: What’s a “Good Soldier” to Do?”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 31, pp. 835-855.
- BOZKURT, Ö., YURT, İ.**; 2013, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 11, Sayı 22, ss. 121-139.
- BROMILEY, P., CUMMINGS, L.L.**; 1995, “Transactions Costs in Organizations With Trust”, **Research on Negotiations in Organizations**, Greenwich, Vol 5, pp. 219-247.
- BROUCEK, W.G.**; 2011, “An Examination Of Organizational Citizenship Behavior In An Academic Setting From The Perspective Of The Five Factor Model”, **International Business & Economics Research Journal**, Vol 2, No 1, pp. 63-69.

BRUNELLE, E.; 2012, “Virtuality in Work Arrangements and Affective Organizational Commitment”, **International Journal of Business and Social Science**, Vol 3, No 2, pp. 56-62.

BURKE, C.S., SIMS, D.E., LAZZARA, E.H., SALAS, E.; 2007, “Trust in leadership: A multi-level review and integration”, **Science Direct, The Leadership Quarterly**, Vol 18, pp. 606-632.

BÜTE, M.; 2011, “Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki,” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, ss. 171-192.

CALDWELL, D.F., CHATMAN, J.A., O'REILLY, C.A.; 1990, “Building Organizational Commitment: A Multifirm Study”, **Journal of Occupational Psychology**, vol 63, pp. 245-261.

CAMERON, K.S., QUINN, R.E.; 2006, **Diagnosing and Changing Organizational Culture** (Revised Edition), The Jossey-Bass Business & Management Series, San Francisco

CEYLAN, A., KESKİN, H., EREN, Ş.; 2005, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim**, Cilt 16, Sayı 51, ss. 32-42.

CHUGHTAI, A.A., ZAFAR, S.; 2006, “Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers”, **Applied H.R.M. Research**, Vol 11, No 1, pp. 39-64.

COHEN, A., LOWENBERG, G.; 1990, “A Re-Examination of The Side-Bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta Analysis”, **Human Resources**, Vol 43, No 10, pp. 1015-1050.

COHEN, A.; 1993, “Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”, **Academy of Management Journal**, Vol 36, No 5, pp. 1140-1157.

COLQUITT, J.A., LEPINE, J.A., WESSON, M.J.; 2015, **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace** (Fourth Edition), McGraw-Hill Education, New York.

COLQUITT, J.A., SCOTT, B.A., LEPINE, J.A.; 2007, “Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 92, No 4, pp. 909-927.

CUMMINGS, L.L., BROMILEY, P.; 1996, “The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation”, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 302–330.

ÇELİK, C.; 2007, “Niklas Luhmann’da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu”, **Bilimname**, Cilt 12, ss. 51-74.

ÇELİK, M.; 2007, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

ÇETİN, F., ŞEŞEN, H., BASIM, H.N.; 2012, “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, ss. 197-211.

DAMMEN, K.J.; 2001, “The Effects of Organizational Structure On Employee Trust and Job Satisfaction”, **A Research Paper**, Master of Science Degree in Training and Development, University of Wisconsin-Stout.

DASH, S., PRADHAN, R.K.; 2014, “Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations”, **International Journal of Business and Management Invention**, Vol 3, No 1, pp. 17-27.

DEMİR, H., OKAN, T.; 2009, “Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, ss.121-142.

DEMİRCAN, N., CEYLAN, A.; 2003, “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 10, Sayı 2, ss. 139-150.

DEMİREL, Y., GÖÇ, K.; 2013, “The Impact of Organizational Commitment on Knowledge Sharing”, **1st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC**, Azores, Portugal, pp. 954-963.

DEMİREL, Y.; 2008, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 15, Sayı 2, ss.179-194.

DEN HARTOG, D.; 2003, “Trusting Others in Organizations: Leaders, Management and Co-Workers”, **Trust Process in Organizations: Empirical Studies of Determinants and The Process of Trust Development**, In B. Nooteboom and F. Six (eds.), E.Elgar Publishing, U.S.A., pp. 125-146.

DEVELİOĞLU, K, ÇİMEN, M.; 2012, “Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 141-149.

DIRKS, K.T.; 2006, “Three Fundamental Questions Regarding Trust in Leaders”, **Handbook of Trust Research**, In R.Bachmann and A.Zaheer (eds), Edward Elgar Publishing, UK, pp.15-28.

DIXIT, V., BHATI, M.; 2012, “A Study about Employee Commitment and its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry”, **European Journal of Business and Social Sciences**, Vol 1, No 6, pp. 34 – 51.

DONEY P.M., CANNON, J.P., MULLEN M.R.; 1998, “Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust”, **The Academy of Management Review**, Vol 23, No 3, pp. 601-620.

DONEY P.M., CANNON, J.P.; 1997, “An Examination of The Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, **Journal of Marketing**, Vol 61, pp. 35-51.

DUMITRU, C.; 2015, “Predictors of Organizational Trust: The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Identification”, Conference Paper, **International Conference on Marketing and Business Development**, Bucharest, pp. 1-10.

DURŞUN, İ.T.; 2013, “Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 4, ss. 43-56.

DÜREN, Z.; 2007, “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar”, **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 36, ss. 85-107.

EHTİYAR, V.R., ALAN, A.A., ÖMÜRİŞ, E.; 2010, “The Role Of Organizational Citizenship Behavior On University Student's Academic Success”, **Tourism and Hospitality Management**, Vol 16, No 1, pp. 47-61.

EISENBERGER, R., FASOLO, P., DAVIS-LAMASTRO, V.; 1990, “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 75, No 1, pp. 51-59.

ELANAIN, H.A.; 2007, “Relationship between Personality and Organizational Citizenship Behavior: Does Personality Influence Employee Citizenship?”, **International Review of Business Research Papers**, Vol 3, No 4, pp. 31-43.

ELGHARYANI, A.B.S., ASGHARIAN, R., BORJALI, M.A., KHANMOHAMMAD, M.; 2013, “The Relationship Between Trust in Supervisor and Organizational Commitment”, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 4, No 12, pp. 1160-1170.

ENGİZEK-DEMİR, S.; 2011, “Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Açısından Algısı: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

ERAT, S., ERDİL, O., KİTAPÇI, H., ÇÖMLEK, O.; 2012, “The Effect of The Perception of Organizational Trust and Organizational Support on Intention to Quit and Individual Performance: An Empirical Study of The Turkish State Universities”, **African Journal of Business Management**, Vol 6, No 30, pp. 8853-8861.

EŞKİ, H.; 2015, “Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 24, ss. 1-7.

EVANS, G.L.; 2014, “A Mega Review of Cultural Studies: Linking Leadership to Corporate Governance”, **Poznań University of Economics Review**, Vol 14, No 1, pp. 76-126.

FARH, J.L., ZHONG, C.B., ORGAN, D.W.; 2004, “Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China”, **Organization Science**, Vol 15, No 2, pp. 241-253.

FARZIANPOUR, F., FOROUSHANI, A.R., KAMJOO, H., HOSSEINI, S.S.; 2011, “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Among The Managers of Teaching Hospitals”, **American Journal of Economics and Business Administration**, Vol 3, No 3, pp. 534-542.

FINKELSTEIN, M.A.; 2013, “Correlates of Individualism and Collectivism: Predicting Organizational Citizenship Behavior”, **International Journal of Psychology and Behavioral Sciences**, Vol 3, No 2, pp.57-62.

GEORGE, L., SABAPATHY, T.; 2011, “Work Motivation of Teachers: Relationship with Organizational Commitment”, **Canadian Social Science**, Vol 7, No 1, pp. 90-99.

- GHOSH, S., SWAMY, D.R.;** 2014, “A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary”, **Int. Journal of Engineering Research and Applications**, Vol 4, No 12, pp. 4-14.
- GÖKALP, N.;** 2003, “Ekonomide Güven Faktörü”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 10, Sayı 2, ss.163-174.
- GRAHAM, J.W.;** 1995, “Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior”, **Business Ethics Quarterly**, Vol 5, No 1, pp. 43-54.
- GÜÇLÜ, N.;** 2003, “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, ss. 147-159.
- GÜLOVA, A.A., DEMİRSOY, Ö.;** 2012, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, **Business and Economics Research Journal**, Cilt 3, Sayı 3, ss.49-76.
- GÜNEY, S.;** 2016, **Davranış Bilimleri** (10. Basım), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÜNEY, S.;** 2011, **Örgütsel Davranış** (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRBÜZ, S.;** 2006, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 48-75.
- GÜVEN, B., GÜRSOY, A.;** 2014, “A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors”, **Beykent University Journal of Social Sciences**, Vol 7, No 1, pp. 92-110.
- HALİS, M., GÖKGÖZ, G.S., YAŞAR, Ö.;** 2007, “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 17, ss. 187-205.
- HARPER, P.J.;** 2015, “Exploring Forms of Organizational Citizenship Behaviors (OCB): Antecedents and Outcomes”, **Journal of Management and Marketing Research**, Vol 18, pp. 1-16.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M.;** 2010, **Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival** (3rd Edition), McGraw Hill, New York.
- HOFSTEDE, G.;** 2011, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, International Association for Cross-Cultural Psychology, Vol 2, No 1, pp. 1-26.
- HOFSTEDE, G.J., PEDERSEN, P.B., HOFSTEDE, G.;** 2002, **Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures** (1st Edition), Intercultural Press, Maine, USA.
- HORSTHUIS, J.;** 2014, “An Explorative Study into HRM Frames And Trust in HRM: Results of A Case Study at Royal Philips”, **Unpublished Master’s Thesis**, University of Twente, Enschede, Netherlands.
- HOSMER, L.T.;** 1995, “Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, **Academy of Management Review**, Vol 20, No 2, pp. 379-403.

- HUANG, C.C., YOU, C.S.;** 2011, “The Three Components of Organizational Commitment on In-Role Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors”, **African Journal of Business Management**, Vol 5, No 28, pp. 11335-11344.
- HUFF, L., KELLEY L.;** 2003, “Levels of Organizational trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study”, **Organization Science**, Vol 14, No 1, pp. 1-4.
- HUOTARI, M.L., IIVONEN, M.;** 2005, “Trust in Knowledge-Based Organizations”, **Encyclopedia of Information Science and Technology**, Vol I-V, pp. 2892-2896.
- HURLEY, R.F.;** 2012, **The Decision to Trust: How Leaders Create High-Trust Organizations**, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
- İNANDI, Y., BÜYÜKÖZKAN, A.S.;** 2013, “The Effect of Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers on Their Burnout”, **Educational Sciences: Theory & Practice**, Vol 13, No 3, pp. 1545-1550.
- İNCE, M., GÜL, H.;** 2011, “The Effect of Employees’ Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions”, **International Journal of Business and Management**, Vol 6, No 6, pp. 134-149.
- İSLAMOĞLU, G., BİRSEL, M., BÖRÜ, D.;** 2012, “Trust Scale Development in Turkey”, **E-Leader Berlin**, pp. 1-15.
- JAFARI, P., BIDARIAN, S.;** 2012, “The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 47, pp. 1815 – 1820.
- JAHANGIR, N., AKBAR, M.M., HAQ, M.;** 2004, “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, **BRAC University Journal**, Vol 1, No 2, pp. 75-85.
- JAROS, S.;** 2007, “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, **The Icfai Journal of Organizational Behavior**, Vol 6, No 4, pp. 7-25.
- JEPSEN, D.M., RODWELL, J.J.;** 2006, “A Side By Side Comparison of Two Organizational Citizenship Behavior Models and Their Measures: Expanding The Construct Domain’s Scope”, **Proceedings of the 11th Annual Conference of Asia Pacific Decision Sciences Institute**, Hong Kong, June 14-18, pp. 670-674.
- JONES, G.R., GEORGE, J.M.;** 1998, “The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork”, **The Academy of Management Review**, Vol 23, No 3, pp. 531-546.
- KACMAR, K.M., BACHRACH, D.G., HARRIS, K.J., SHAW, J.D., NOBLE, D.;** 2011, “The Moderating Effect of Impression Management on the Organizational Citizenship Behavior -Voluntary Turnover Relationship”, **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol 16, No 4, pp. 4-26.
- KALKAVAN, S.;** 2015, **Koçluk: Etkilediği ve Etkilendiği Örgütsel Faktörler (Birinci basım)**, Artikel Yayıncılık, İstanbul.

KANTER, R.M.; 1968, “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol 33, No 4, pp. 499-517.

KAUR, K., SANDHU, H.S.; 2010, “Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry”, **International Journal of Business and Management**, Vol 5, No 12, pp. 141-152.

KHAN, M.R., ZIAUDDIN, JAM, F.A., RAMAY, M.I.; 2010, “The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”, **European Journal of Social Sciences**, Vol 15, No 3, pp. 292-298.

KHAN, S.K., ABDUL RASHID, M.Z.; 2015, “The Mediating Effect of Organization Commitment in the Organization Culture, Leadership and Organization Justice Relationship with Organization Citizenship Behavior: A study of Academics in Private Higher Learning Institutions in Malaysia”, **International Journal of Recent Advances in Organizational Behavior and Decision Sciences (IJRAOB)**, Vol 1, No 2, pp. 335-359.

KOÇ, H., YAZICIOĞLU, İ.; 2011, “Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 1, ss. 46-57.

KONOVSKY, M.A., PUGH, S.D.; 1994, “Citizenship Behavior and Social Exchange”, **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 3, pp. 656-669.

KÖK, S.B., ÖZCAN, B.; 2012, “Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt 7, No 2, ss. 113-131.

KÖKSAL, O.; 2012, “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C.; 2001, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt 7, Sayı 1, ss. 219-242.

KRISHNA, V., MARQUARDT, M.J.; 2007, “A Framework for the Development of Organizational Commitment Using Action Learning”, Online Submission, Paper presented at **the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development**, Indianapolis.

KRISHNA, V.; 2008, **Exploring Organizational Commitment from an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms**, Proquest Information and Learning Company, Michigan, United States.

KÜÇÜKBAYRAK, R.; 2010, “An Integrative Model of Transformational Leadership, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”, **Unpublished Master’s Thesis**, Department of Business Administration, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.

LAHIRY, S.; 1994, “Building Commitment Through Organizational Culture”, **Training and Development**, pp. 50-52.

- LAMASTRO, V.;** 1999, “Commitment and Perceived Organizational Support”, **National Forum of Applied Educational Research Journal**, Vol 12, No 3, pp. 1-13.
- LASCHINGER, H.K.S., FINEGAN, J.;** 2005, “Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage”, **Nursing Economics**, Vol 23, No 1, pp. 6-13.
- LEE, U.H., KIM, H.K., KIM, Y.H.;** 2013, “Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes”, **Global Business and Management Research: An International Journal**, Vol 5, No 1, pp.54-65.
- LEWICKI, R.J., BUNKER, B.B.;** 1996, “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships”, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Roderick M Kramer, Rom T.Tyler (Ed), Sage Publications, London, pp. 114-139,
- LEWIS, J.D., WEIGERT, A.;** 1985, “Trust as a Social Reality”, **Social Forces**, Vol 63, No 4, pp. 967-985.
- LI, F., BETTS, S.C.;** 2003, “Trust: What It Is and What It Is Not”, **International Business & Economics Research Journal**, Vol 2, No 7, pp. 103-108.
- LI, X., VALACICH, J.S., HESS, T.J.;** 2004, “Predicting User Trust in Information Systems: A Comparison of Competing Trust”, **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 1-10.
- LIN, C-H.;** 2009, “Antecedents to Continuance Organizational Commitment Among Salespersons in the Retailing Services Industry”, **The Journal of International Management Studies**, Vol 4, No 2, pp. 206-214.
- LIU, A.M.M., FELLOWS, R., CHIU, W.M.;** 2006, “Work Empowerment as an Antecedent to Organisational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession”, **Surveying and Built Environment**, Vol 17, No 2, pp. 63-72.
- LO, M.C., RAMAYAH, T.;** 2009, “Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia”, **International Business Research**, Vol 2, No 1, pp. 48-55.
- LOK, P., CRAWFORD, J.;** 1999, “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol 20, No 7, pp. 365-373.
- LUSSIER, R.N., ACHUA, C.F.;** 2010, **Leadership: Theory, Application & Skill Development** (Fourth Edition), South-Western Cengage Learning, USA,.
- MANETJE, O., MARTINS, N.;** 2009, “The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment”, **Southern African Business Review**, Vol 13, No 1, pp.87-111.
- MANETJE, O.M.;** 2009, “The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment”, **Unpublished Master’s Thesis**, University of South Africa, Industrial and Organizational Psychology, South Africa.
- MARŞAP, A.;** 2017, **Çağdaş Stratejik Yönetişim**, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, ss.489.

MARTINS, E., MARTINS, N.; 2002, “An Organisational Culture Model to Promote Creativity and Innovation”, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol 28, No 4, pp. 58-65.

MASLOW, A.H.; 1970, **Motivation and Personality** (2nd edition), Harper & Row, New York.

MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D.; 1995, “An Integrative Model of Organizational Trust”, **The Academy of Management Review**, Vol 20, No 3, pp. 709-734.

MBABAZIZE, P.M., MUCUNGUZI, A., DANIEL, T.; 2014, “The Importance of Building Organizational Cultures For Effective Management of People and Organizations: A Case Study of Bushenyi Local Government in Uganda”, **Researchjournali’s Journal of Sociology**, Vol 2, No 3, pp. 1- 12.

MCALLISTER, D.; 1995, “Affect and Cognition Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organization”, **Academy of Management Journal**, Vol 38, No 1, pp. 24-59.

MCKENNA, E.; 2012, **Business Psychology and Organizational Behaviour** (Fifth Edition), Psychology Press, East Sussex.

MCKNIGHT, D.H., CHERVANY, N.L.; 2006, “Reflections on An Initial Trust-Building Model”, **Handbook of Trust Research**, **Edward Elgar Publishing**, In R.Bachmann and A.Zaheer (eds), UK, pp.29-36.

MCKNIGHT, D.H., CHERVANY, N.L.; 1996, “The Meanings of Trust”, Technical Report 96-04, University of Minnesota, **Management Informations Systems Research Center (MISRC)**, pp.1-86.

MCKNIGHT, D.H., CUMMINGS, L.L., CHERVANY, N.L.; 1998, “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”, **Academy of Management**, Vol 23, No 3, pp. 473-490.

MCMAHON, B.; 2007, “Organizational Commitment, Relationship Commitment and Their Association With Attachment Style and Locus of Control”, **Unpublished Master’s Thesis**, Master of Science in Psychology, Georgia Institute of Technology.

MEYER, J.P., ALLEN, N.J.; 1997, **Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application**, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, USA.

MISHRA, A. K.; 1996, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 1-32 (261-287).

MISHRA, G.P.; 2005, “Role of Employee Commitment in Organizational Effectiveness”, **Delhi Business Review**, Vol 6, No 2, pp. 89-93.

MOHAMED, M.S., ABDUL KADER, M.M., ANISA, H.; 2012, “Relationship Among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry”, **Research Journal of Management Sciences**, Vol 1, No 2, pp. 1-7.

MOHAMMAD, J., HABIB, F.Q., ALIAS, M.A.; 2011, “Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study at Higher Learning Institutions”, **Asian Academy of Management Journal**, Vol 16, No 2, pp. 149-165.

MORÇİN, S.E., MORÇİN, İ.; 2013, “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana’daki Seyahat Acenteleri Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 4, Sayı 9, ss.70-80.

MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M.; 1982, **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**, Academic Press, New York.

MÜHL, J.K.; 2014, **Organizational Trust: Measurement, Impact, and the Role of Management Accountants**, Contributions to Management Science, Springer, London.

NEVES, P., CAETANO, A.; 2006, “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, **Journal of Change Management**, Vol 6, No 4, pp. 351-364.

O’REILLY, C., CHATMAN, J.; 1986, “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 71, No 3, pp. 492-499.

ORGAN, D.W., RYAN, K.; 1995, “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, **Personnel Psychology**, Vol 48, pp. 775-802.

ORGAN, D.W.; 1997, “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol 10, No 2, pp. 85-97.

ÖREN, K.; 2007, “Sosyal Sermayede Güven Unsuru ve İşgücü Performansına Etkisi”, **Kamu-İş**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 71-90.

ÖRÜCÜ, E., YILDIZ, H.; 2012, “Örgütsel Kültür Boyutlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Bir Telekomünikasyon Şirketi Örneği”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 31, Sayı 2, ss. 129-154.

ÖZBOLAT, M.; 2013, **Temel Sigortacılık (5. Baskı)**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU, M., AKIN, M.; 2013, “Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss.112-131.

ÖZLER, D.E., ATALAY, C.G., ŞAHİN, M.D.; 2010, “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, ss. 47-57.

PALISZKIEWICZ, J.O.; 2011, “Trust Management: Literature Review”, **Management**, Vol 6, No 4, pp. 315-331.

PEACE, H.; 1998, “Organizational Commitment of Female Lecturers in Higher Institutions of Learning in Uganda: Its Nature and Determinant Factors, 1975 – 1993”, **Gender Issues Research Report Series**, no 5, Addis Ababa, Ossrea, pp. 1-35.

PENLEY, L.E., GOULD, S.; 1988, “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol 9, No 1, pp. 43-59.

PETERS, T.J., WATERMAN, R.H.; 2004, **In Search of Excellence** (First Edition), Harper Business Essentials, New York.

PODSAKOFF, N.P., WHITING, S.W., PODSAKOFF, P.M., BLUME, B.D.; 2009, “Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 94, No 1, pp. 122-141.

PODSAKOFF, P.M., AHEARNE, M., MAC KENZIE, S.B.; 1997, “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol 82, No 2, pp. 262-270.

PODSAKOFF, P.M., MAC KENZIE, S.B., PAINE, J.B., BACHRACH., D.G.; 2000, “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, Vol 26, No 3, pp. 513-563.

POLAT, S. ve TAŞTAN, M.; 2009, “Yüksek Öğretim Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarına Olan Güven Düzeyi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”, **e-Journal of New World Sciences Academy, Education Sciences**, Vol 4, No 2, pp. 558-574.

POLAT, S.; 2009, “Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of The Teachers at Secondary Schools According to The Perceptions of The School Administrators”, **Procedia Social and Behavioral Sciences, World Conference on Educational Sciences**, pp. 1591–1596.

POLAT, S.; 2007, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

PRUSAK, L., COHEN, D.; 2001, “How to Invest in Social Capital”, **Harvard Business Review**, Vol 79, No 6, pp. 86-93.

PUCETAITE, R., NOVELSKAITE, A., MARKUNAITE, L.; 2015, “The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation”, **Economics and Sociology**, Vol 8, No 3, pp. 11-31.

RAHMANI, H., AZARI, S., VASOKOLAEI, G.R., MIRGHAED, M.T., RAADABADI, M.; “Organizational Culture and the Organizational Commitment; Correlational Study in Hospital Staffs”, **Asian Social Science**, Vol 11, No 5; 2015, pp. 143-149.

RANDALL, D.M.; 1987, “Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, vol 12, no 3, pp. 460-471.

RASHEED, A., JEZHANZEB, K., RASHEED, M.F.; 2013, “An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Case of Saudi Arabia”, **International Journal of Psychological Studies**, Vol 5, No 1, pp. 128-138.

ROUSSEAU, D., SITKIN, M., BURT, S.B., CAMERER, C.; 1998, “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, **Academy of Management Review**, Vol 23, No 3, pp. 393-404.

- RYLANDER, S.;** 2011, "Trust in Distributed Teams", **Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices**, In Kathy L. Milhauser, IGI Global, USA, pp. 98-112.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P., THORNHILL, A.;** 2009, **Research Methods for Business Students** (Fifth Edition), Pearson Education, Harlow.
- SCHEIN, E.H.;** 2004, **Organizational Culture and Leadership** (Third Edition), Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHOLL, R.W.;** 1981, "Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as A Motivating Force", **Academy of Management Review**, Vol 6, No 4, pp. 589-599.
- SENTHILNATHAN, S., RUKSHANI, K.;** 2015, "Impact of Organizational Trust on Employee Morale", **ELK Asia Pacific Journal of Human Resource Management and Organisational Behaviour**, Vol 1, No 2, pp. 1-25.
- SEZGİN, F.;** 2005, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, ss. 317-339.
- SHAHZAD, F., LUQMAN, R.A., KHAN, A.R., SHABBIR, L.;** 2012, "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 3, No 9, pp. 975-985.
- SHIRBAGI, N.;** 2007, "Exploring Organizational Commitment and Leadership Frames within Indian and Iranian Higher Education Institutions", **Bulletin of Education & Research**, Vol 29, No 1, pp. 17-32.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.S., ELLIS K., WINOGRAD, G.;** 2000, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters", **Organization Development Journal**, Vol 18, No 4, pp. 35-48.
- SHOCKLEY-ZALABAK, P.S., MORREALE, S.P., HACKMAN, M.Z.;** 2010, **Building The High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- SİĞRİ, Ü., TABAK, A., ERCAN, Ü.;** 2009, "Kültürel Değerlerin Yönetimsel Kapsamda Analizi: Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 1-14.
- SİĞRİ, Ü., TIĞLI, M.;** 2006, "Hofstede'nin 'Belirsizlikten Kaçınma' Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, ss. 327-342.
- SINGH, A.K., SINGH, A.P.;** 2009, "Does Personality Predict Organisational Citizenship Behavior Among Managerial Personnel", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol 35, No 2, pp. 291-298.
- SINGH, B., GUPTA, P.K., VENUGOPAL, S.;** 2008, "Organisational Commitment: Revisited", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol 34, No 1, pp. 57-68.

SMITH, C.A., ORGAN, D.W., NEAR, J.P.; 1983, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol 68, No 4, pp. 653-663.

SOMECH, A., DRACH-ZAHAVY, A.; 2004, "Exploring Organizational Citizenship Behavior from An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol 77, pp. 281-298.

SPITZMULLER, M., VAN DYNE L., ILIES, R.; 2008, "Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network", **The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches**, Edited by: Julian Barling & Cary L. Cooper, pp. 106-123.

STARNES, B.J., TRUHON, S.A., MCCARTHY, V.; 2005, "Organizational Trust: Employee-Employer Relationships", **The Human Development & Leadership Division**, pp.1-16.

SURESH, S., VENKATAMMAL, P.; 2010, "Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol 36, No 2, pp. 276-286.

SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K.; 2014, "The Importance of Organizational Culture for Innovation in The Company", **Forum Scientiae Oeconomia**, Vol 2, No 3, pp. 27-39.

ŞAKAR, A.N.; 2010, "Örgütsel Güven", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ergun Özler, D. (Ed.), Ekin Yayınevi, Bursa, ss. 21-40.

TAMER, İ., İYİĞÜN, N.Ö., SAĞLAM, M.; 2014, "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 8, ss. 187-202.

TAN, H. H., TAN, C.S.F.; 2000, "Toward The Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol 126, pp. 241-260.

TANAKA, K.; 2013, "Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplaces in Japan", **Japan Labor Review**, Vol 10, No 3, pp.5-18.

TAYLOR, R.G.; 1989, "The Role Of Trust In Labor-Management Relations", **Organization Development Journal**, Vol 7, pp. 85-89.

TAYYAB, S.; 2005, "Organisational Citizenship Behaviour: Validating Factorial Structure and Invariance among Employees", **Journal of the Indian Academy of Applied Psychology**, Vol 31, No 1-2, pp. 49-64.

TISCHLER, H.L.; 2010, **Introduction to Sociology** (10th Edition), Wadsworth Publishing, USA.

TOP, M., TARCAN, M., TEKİNGÜNDÜZ, S., HİKMET, N.; 2013, "An Analysis of Relationships Among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Two Turkish Hospitals", **The International Journal of Health Planning and Management**, Vol 28, pp. 217-241.

TRIPATHI, S., KAPOOR, A., TRIPATHI, N.; 2000, “Organizational Culture and Organizational Commitment”, **Indian Journal of Industrial Relations**, Vol 36, No 1, pp. 24-40.

TSCHANNEN-MORAN, M., HOY, W.K.; 2000, “A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust”, **Review of Educational Research**, Vol 70, No 4, pp. 547-593.

TUFAIL, M., FAROOQ, N.; 2012, “Component Wise Comparison of the Degree of Organizational Commitment”, **International Review of Management and Business Research**, Vol 1, No 1, pp. 48-53.

TUFAIL, M., YORID, A.Z., SHAHZAD, K., IRFAN, M.; 2005, “A Glance at Organizational Commitment, Antecedents and Consequences (1960-2005)”, **Journal of Managerial Sciences**, Vol 6, No 1, pp. 73-91.

TÜRK DİL KURUMU, Aranan Kelime = “Kültür”
http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a121d9c49caf8.72794746 (Erişim Tarihi: 23.09.2016).

TÜZÜN, İ.K.(a); 2006, “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ss. 93-118.

TÜZÜN, İ.K.(b); 2006, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TZAFRIR, S.S, HAREL, G.H., BARUCH, Y., DOLAN, S.L.; 2004, “The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees’ Trust in Their Managers”, **Emerald Personnel Review**, Vol 33, No 6, pp. 628-647.

URAS, G.; 2015, “Sigorta sektörü sorunlu”, <<http://www.milliyet.com.tr/sigorta-sektoru-sorunlu/-ekonomi/ydetay/2146025/default.htm>> (Erişim tarihi: 20.11.2016)

USLANER, E.M.; 2002, “The Moral Foundations of Trust”, Prepared for **the Symposium, Trust in the Knowledge Society**, pp.1-50.

USLU, O., ARDIÇ, K.; 2013, “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, ss.313-338.

UZBİLEK, A.; 2006, “Örgütlerde Oluşan Sosyal İlişkilerin Örgütsel Güvenin Alt Boyutlarına Etkileri: Başkent Üniversitesi Örneği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

ÜLKER, G.; 2008, “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, No 16, ss. 188-208.

VAN DYNE, L., ANG, S.; 1998, “Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore”, **The Academy of Management Journal**, Vol 41, No 6, pp. 692-703.

VAN DYNE, L., GRAHAM, J.W., DIENESCH, R.M.; 1994, “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, **Academy of Management Journal**, Vol 37, No 4, pp. 765-802.

VASOKOLAEI, G.R., RAADABADI, M.; 2015, “Organizational Culture and the Organizational Commitment; Correlational Study in Hospital Staffs”, **Asian Social Science**, Vol 11, no 5, pp. 143-149.

- VONDEY, M.; 2010, "The Relationships Among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", **International Journal of Leadership Studies**, Vol 6, No 1, pp.3-27.
- WEE, Y.G., AHMAD, K.Z., FEN, Y.S.; 2014, "Organisational Justice and its Role in Promoting Citizenship Behaviour among Hotel Employees in Malaysia", **Institutions and Economies**, Vol 6, No 2, pp. 79-104.
- WEIBO, Z., KAUR, S., JUN, W.; 2010, "New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009)", **African Journal of Business Management**, Vol 4, No 1, pp. 12-20.
- WHITENER, E.M., BRODT, S.E., KORSGAARD, M.A., WERNER, J.M.; 2006, "Managers As Initiator of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Behavior", In R.M. Kramer (eds), **Organizational Trust**, Oxford University Press, pp. 140-169.
- YAHYAGİL, M.Y.; 2004, "Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama", **Yönetim**, Yıl 15, Sayı 47, ss. 53-76.
- YAPRAK KAYA, Ö.; 2015, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- YEH, T.J.; 2009, "The Relationship between Organizational Trust and Occupational Commitment of Volunteers", **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, Vol 5, No 1, pp. 75-83.
- YEŞİL, S.; 2012, "Türkiye'nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 9, Sayı 17, ss. 33-62.
- YILDIZ, M.L., ÖNCER, A.Z.; 2012, "Narcissism as a Moderator of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour", **International Journal of Business and Social Science**, Vol 3, No 21, pp. 212-222.
- YILMAZ, K.; 2009, "Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Educational Administration: Theory and Practice**, Vol 15, No 59, ss. 471-490.
- YÜCEL, C., SAMANCI (KALAYCI), G.; 2009, "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, ss. 113-132.
- YÜCEL, İ., KOÇAK, D.; 2014, "Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 2, ss. 45-64.
- YÜCEL, P.Z.; 2006, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YÜKSEL, F.; 2009, "Ortaöğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ZAND, D.E.; 1972, "Trust and Managerial Problem Solving", **Administrative Science Quarterly**, Vol 17, No 2, pp. 229-239.

ZEINABADI, H., **SALEHI**, K.; 2011, "Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol 29, pp. 1472-1481.

ZELLARS, K.L., **TEPPER**, B.J., 2003, "Beyond Social Exchange: New Directions for Organizational Citizenship Behavior Theory and Research", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Vol 22, pp. 395-424.





EKLER

Ek 1. Anket Çalışması

Ekte yer alan anket çalışması **İstanbul Aydın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı'nda gerçekleştirilen doktora tezi araştırmasında** kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Formda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplarla çeşitli konulara ilişkin görüşlerinizi aktararak bu konuların incelenmesine katkıda bulunmuş olacaksınız.

Hiçbir ifadenin **doğru** veya **yanlış** cevabı yoktur. **Önemli olan cevabın, içtenlikle ve düşünülerek verilmesidir. Bu kapsamda, formdaki ifadelerin tümünü cevaplamanız önem arz etmekte olup, bu konuya göstereceğiniz hassasiyet için teşekkür ederiz.**

Araştırma için kimliğinizin belirlenmesi önemli değildir. Bu nedenle anket formuna lütfen **isminizi yazmanız. Cevaplarınız sadece araştırmacı tarafından görülecek, bireysel değil toplu olarak bilimsel amaçla değerlendirilecektir.**

Ancak bu araştırmanın sonuçları ile ilgileniyorsanız, lütfen anket cevap formunun en son sayfasına size ulaşabileceğimiz bir e-posta yazınız.

Anket Formuna aşağıdaki linkten online olarak erişebilirsiniz.

Link: ...

İlgi, katılım ve yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doktora Tez Danışmanı

Öğrencisi

Prof.Dr. Salih GÜNEY

ÇETİN

Doktora

Serhat S.

ANKET İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLENDİRME:

- Anketin ortalama cevaplanma süresi .. dakikadır.
- Anket katılımcılarının bilgileri gizlilik prensibi ile saklanacak ve sadece araştırmacı tarafından görülecektir.
- Anket sonuçları bireysel değil toplu olarak bilimsel amaçla değerlendirilecektir.
- Anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde yönetici davranışları ikinci bölümde ise örgüt kültürüne yönelik ifadeler yer almaktadır.
- Anketteki ifadeler 5’li skala
 - Kesinlikle Katılmıyorum,
 - Katılmıyorum,
 - Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,
 - Katılıyorum,
 - Kesinlikle Katılıyorum

olarak tanımlanmış olup lütfen size en uygun olan seçeneği anketi doldururken belirtiniz.

BÖLÜM 1: Demografik Bilgiler

- 1. Çalıştığınız Firmanın Unvanı:**
- 2. Doğum Yılı:**
- 3. Cinsiyetiniz:** Kadın/Erkek
- 4. Eğitim Durumunuz:** Lise/ÖnLisans/Üniversite/Yüksek Lisans/Doktora
- 5. Unvanınız:** Memur/Uzman Yrd /Uzman/ Müdür Yrd (Yönetmen)/Müdür/ Üst Düzey Yönetici
- 6. Unvanda Bulunma Süreniz:** 1 yıldan az/ 1-3 yıl/3-7 yıl/ 7 yıl ve üzeri
- 7. Size Bağlı Çalışan Var mı?** Evet /Hayır
- 8. Var ise Sayısı:** 1-3/4-7/8-12/13-20/20+
- 9. Kaç Yıldır Çalışma Hayatı İçindesiniz:** 1 yıldan az/ 1-5yıl/5-10 yıl/10-15 yıl/15 yıl ve üzeri
- 10. Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz:** 1 yıldan az/ 1-5yıl/5-10 yıl/10-15 yıl/15 yıl ve üzeri
- 11. Kaç Yıldır Bağlı Bulduğunuz Yöneticiyle Birlikte Çalışıyorsunuz:** 1 yıldan az/ 1-3 yıl/3-7 yıl/ 7 yıl ve üzeri

Sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz.

Hayır Teşekkürler / Evet.....

BÖLÜM 2: Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi, çalıştığınız kurumu ve çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum bütün çalışanlarına adil davranır.	1					
Çalıştığım kurum dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	2					
Çalıştığım kurum genelde açıklıkla yönetilir.	3					
Çalıştığım kurum performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	4					
Çalıştığım kurum çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	5					
Çalıştığım kurum çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.	6					
Çalıştığım kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	7					
Çalıştığım kuruma her zaman güvenirim.	8					
Yöneticim yardımsever biridir.	9					
Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	10					
Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.	11					
Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	12					
Yöneticim tutarlı biridir.	13					
Yöneticim gerginlik yaratmaz.	14					
Yöneticim güvenilir biridir.	15					
Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	16					
Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	17					
Yöneticim isinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	18					
Çalışma arkadaşları arasındaki güven düzeyi	19					

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum / Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
çok yüksektir.						
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler.	20					
Çalışma arkadaşlarım dürüst ve açıktırlar.	21					
Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar.	22					
Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	23					
Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler.	24					
Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdir.	25					
Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	26					
Çalışma arkadaşlarımın mesleki becerileri oldukça yüksektir.	27					

BÖLÜM 3: Lütfen, çalıştığınız kurumu düşünerek, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim.	1					
Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarımmış gibi düşünürüm.	2					
Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum.	3					
Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum.	4					
Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.	5					
Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum.	6					
İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor.	7					
Şu an bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, hayatımın büyük bölümü alt üst olur.	8					
Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem, hem istek hem de gerekliliktir.	9					
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	10					
Bu kurumdan ayrılmanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.	11					
Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	12					
Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	13					
Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile, şu anda ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	14					

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bu kurumdan Şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	15					
Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor.	16					
Çalıştığım kurumdan Şimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.	17					
Çalıştığım kuruma çok Şey borçluyum.	18					

BÖLÜM 4: Lütfen, çalıştığınız kurumdaki davranışlarınızı göz önünde bulundurarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.	1					
İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	2					
Benden istenmese dahi, işletmeye yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum.	3					
İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum.	4					
Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.	5					
Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya çıkmadan önlemeye çalışırım.	6					
Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımın işlerini etkileyip etkilemeyeceğini düşünürüm.	7					
Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	8					
Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım.	9					
Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	10					
Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlardan geçiririm.	11					
Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz yönlerine	12					

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
odaklanırım.						
İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.	13					
Çalıştığım işletmenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum.	14					
Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	15					
İşime zamanında gelirim.	16					
İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	17					
Hiç kimse takip etmese dahi işletme kural ve düzenlemelerine uyarım.	18					
İşletme bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir.	19					
Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.	20					
İşletme içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	21					
İşletmenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	22					
İşletme bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	23					
Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım.	24					

BÖLÜM 5: Lütfen, toplumsal yaşam ve iş yaşamını (çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar) genel olarak dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bir kurumda insanlar arası ilişkiler önemlidir.	1					
Çalışanlar arasındaki ilişkiler duygusallıktan uzak, mesafeli olmalıdır.	2					
Toplumsal yaşamda en önemli değer maddi kazanç ve yükselme olmalıdır.	3					
Yöneticilerin kendilerine fazlasıyla güvenmesi normaldir.	4					
Toplumsal yaşamda güçlüler desteklenmelidir.	5					
İş yaşamında rekabet, işbirliğinden daha yararlıdır.	6					
İnsanın hoşlandığı işi yapması kariyerinden daha önemlidir.	7					
Çatışmalar ancak savaşılarak ve kavga ederek çözümlenebilir.	8					
Tek başına alınan kararlar, grup kararlarından daha isabetlidir.	9					
Çalışan-yönetici ilişkisi, karşılıklı çıkarlara dayanır.	10					
Çocuklara "ben" yerine "biz" kavramı öğretilmelidir.	11					
Görev, ilişkilerden önce gelir.	12					
Diplomalar, daha yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar	13					
Diplomalar, ekonomik değeri ve kendine saygıyı artırır.	14					
Kişinin düşündüğünü söylemesi, onun dürüst olduğunu gösterir.	15					
Kişilerin hatalarını doğrudan yüzlerine	16					

Soru	No	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta / Ne Katılmıyorum / Ne	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
söylemek yerine uyum muhafaza edilmelidir.						
Ödül ve cezalar birey yerine bireyin üyesi olduğu gruba verilmelidir.	17					
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem seven hem döven ama sahip çıkan) biri olmalıdır.	18					
Yöneticilere, statü sahibi kişilere ayrıcalık tanınması normaldir.	19					
Sağlıklı bir örgüt için hiyerarşi gereklidir.	20					
Kurumlarda merkezîyetçi yapılanma önemlidir.	21					
Çalışanlar genelde, ne yapmaları gerektiğinin ayrıntılı olarak tanımlanmasını bekler.	22					
Çocuklara anne-babaya itaat etmeleri gerektiği öğretilmelidir.	23					
Kurumlarda üst yöneticiler ve çalışanların yemekhane, giriş-çıkış kapıları, park alanları, vb. yerleri ortak kullanmaları gerekir.	24					
Kurumlarda yapılan işlerle ilgili belirsizlik, tehlikeli olup azaltılması gerekir.	25					
Bir kurumda yazılı kurallar çok önemli olup, işler her zaman bu kurallara göre yapılmalıdır.	26					
Yazılı kurallar gerektiğinde esnetilebilir ve değiştirilebilir.	27					
İşlerin yapılışıyla ilgili tek bir doğru vardır ve yöneticiler bunu bilir.	28					
Çalışanlar sürekli meşgul edilmeli ve sürekli denetlenmelidir.	29					
Yöneticiler hiçbir zaman öfke ve duygularını belli etmemelidir.	30					

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/01/2017-295



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083673-044-295
Konu : Serhat Süreyya ÇETİN'in Etik Kurul
Onayı Hk.

12/01/2017

Sayın Serhat Süreyya ÇETİN

Enstitümüz Y1112.6/0025 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme doktora programı öğrencilerinden Serhat Süreyya ÇETİN'in "İŞİLETMELERDE GÜVEN, BAĞLILIK VE VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜRÜN ROLÜ: SİGORTA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Örgütsel Güven Ölçeği", "Örgütsel Bağlılık Ölçeği", "Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği" ve "Örgüt Kültürü Ölçeği" ile ilgili anketlerin 09.01.2017 tarih ve 2017/02 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgi crinize rica ederim.

Prof. Dr. Özgür K. KURBANOGLU



Evrakı Doğrulama İçin : <https://evrakcegrisi.aydin.edu.tr/en/DoğrulamaRegulasyonu.aspx?M=BE> 55/BE

Adres: Üstüplü Mah. İsmail Çift. No: 48 Sakarya, 34965 Kuyuluçkumcağı / İSTANBUL
Telefon: +90 212 442 1424
Elektronik Adres: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Hüseyin KAZAN
Ünvan: Müdür Yardımcısı



ÖZGEÇMİŞ

Serhat Süreyya ÇETİN

İSTANBUL
0212-355 69 01
E-mail: serhatcetin@hotmail.com



KİŞİSEL BİLGİLER

Toplam İş Tecrübesi	22 Yıl
Çalışma Durumu	Sigorta Şirketi Genel Müdürü
Eğitim Durumu	Doktora
Medeni Durumu	Evli ve 2 çocuk babasıdır
Doğum Tarihi	12.07.1973
Doğum Yeri	Kocaeli

EĞİTİM BİLGİLERİ

2011-...	İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Doktora (Tez Aşamasında)
2004-2005	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Yüksek Lisans
1992-1996	Ankara Üniversitesi, Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

PROJELER

2014-2015	Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Öğretim Görevlisi İşletme Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar
------------------	---

