



**T. C.**

**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE  
TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**Fazilet NOHUT**

**BURSA - 2016**



T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE  
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE  
TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fazilet NOHUT

Danışman:

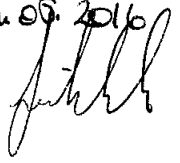
Doç.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

BURSA - 2016

### Yemin Metni

Yüksek Lisans/ Doktora tezi olarak sunduğum "ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ " Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntılarının kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

24.09.2016  


Adı Soyadı: Fazilet NOHUT

Öğrenci No: 701214033

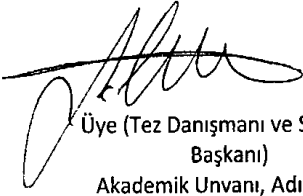
Anabilim Dalı: İşletme


Programı: Yönetim Organizasyon Tezli Yüksek Lisans

Statüsü:  Yüksek Lisans  Doktora

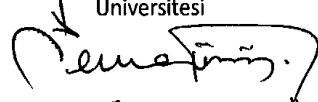
T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim/Ana sanat Dalı,  
Yönetim organizasyon Bilim Dalı'nda 701214.033 numaralı  
Fazilet Nohut'un hazırladığı  
"Algılanan Örgüt Kültürü ve Örgütsel Uyumun Dönüşümü" konulu  
(Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma  
sinavı 05/05/2016 günü 09:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda  
adaya tezini/çalışmasını (başarılı/başarısız) olduğuna  
(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

  
Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,  
Üniversitesi  
Doç. Dr. Füsun Çınar Altıntaş

  
Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,  
Üniversitesi  
Prof. Dr. M. Hakan Altıntaş

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,  
Üniversitesi  
  
Doç. Dr. Seray Yürük

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı,  
Üniversitesi

05/05/2016

## ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Fazilet NOHUT  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi  
Sayfa Sayısı : X + 110  
Mezuniyet Tarihi : 05 / 05 / 2016  
Tez Danışman(lar)ı : Doç.Dr. Füsun ÇINAR ALTINTAŞ

### **ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Bu çalışmanın temel amacı kültürel yakınlık unsuruna dayalı bir şekilde, Türk ve Mısırlı çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Bir diğer ifadeyle, tarih, coğrafya, din ve kültürel değerler açısından bakıldığında benze bağlamda değerlendirilen bu iki ülkenin yakınlığının “şirket düzleminde de” geçerli olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın temel sorusudur.

Çalışmanın ilk bölümünde kültür, ulus kültürü ve örgüt kültürü ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların rol ötesi davranışlarını konu alan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise algılanan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmanın örneklemini Türkiye ve Mısırdaki faaliyetleri bulunan, teknolojileri ve üretim yöntemleri benzer olan bir tekstil firmasının iki ülkedeki çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma bulgularında örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıklara ilişkin çeşitli bulgular elde edilmiştir. Ayrıca yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

#### **Anahtar Sözcükler:**

**Kültür, Ulusal Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Rol Ötesi Davranışlar**

## ABSTRACT

Name and Surname : Fazilet NOHUT  
University : UludağUniversity  
Institution : Social Science Institution  
Field : Business Administration  
Branch : Management and Organization  
Degree Awarded : Master  
Page Number : X + 110  
Degree Date : 05 / 05 / 2016  
Supervisor (s) : Doç.Dr. Füsün ÇINAR ALTINTAŞ

### **A CROSS CULTURE STUDY OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: TURKEY AND EGYPT SAMPLES**

Aim of this study is to define the differences of perceived organizational culture and organizational citizenship behaviors between Turkish and Egyptian workers. Turkey and Egypt are two countries which are assumed in the same cultural context. However, they are close countries in sense of cultural values, historical and geographical but main question of this study is that whether if these two countries' members have same characteristics in workplace too or not.

In the first section of this study, main concepts of culture, national culture and organizational culture are explained. In the second section of this study, terms of workers' extra role behaviors, in other words, organizational citizenship behavior is explained. The third section is about analyzing data and findings. Samples of this study are the workers of two textile companies which are placed in Turkey and Egypt. These two companies nearly have same technology and same production lines. Findings of this study give us meaningful information about the differences between perceived organizational culture and organizational citizenship behaviors. There are meaningful differences in sense of sub-dimensions of organizational culture and organizational citizenship behaviors of these two countries members. And also there is an important finding about a meaningful relation between organizational culture and organizational citizenship behavior.

**Keywords: Culture, National Culture, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behaviors, Extra Role Behaviors**

## ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyası küresel bütünleşmenin getirileriyle uyumlu olabilmek adına her zamankinden daha farklı yönetim stratejileri geliştirmek durumundadır. Bugün iş dünyası, dünyada var olan ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmelerin sonucu istediği herhangi bir ülkede, uygun olan en üstün teknolojik imkanları kullanarak yeni projelerini hayata geçirebilir, insanlığın yaşamını iyileştirecek ürün ve hizmetler geliştirebilir. Ama sınırları neredeyse yok olmak üzere olan dünya pazarlarında bir işletmenin rakiplerine rağmen ayakta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi ekonomik ve teknolojik üstünlüklerin çok ötesinde bir yönetim becerisi gerektirmektedir. Böylesi bir dünyada var olabilmenin tek yolu ise insanı anlamakla mümkündür. İnsan ve uyum iş dünyasının başarısında zor kapıları açabilen anahtar rolü üstlenen iki temel kavramdır. İnsanı tanımak ve uyumu yakalamak, onu kendi kültürel ortamında değerlendirmek ve anlamaya çalışmak yoluyla mümkündür. Ülkeler bazında düşünüldüğünde, kalkan sınırlara rağmen kültürel sınırlar hala varlığını devam ettirmektedir ve uzun yıllarda kendi üyelerinin sosyal sistemdeki yerinde etkin bir rol oynayacaktır. Dolayısıyla, dünyadaki her kültürden birlikte çalışma potansiyelimiz olan iş ortaklarımız olan insanı, kendi kültüründe tanımak iş hayatı başarısında çok önemlidir. Fakat bunun yanında, kendi kültürümüzü tanımak da çok önemlidir. Çünkü kendi kültürünün farkında olmayan bir insanın diğer kültürleri tanıması, farklılıkları algılaması, onalara uyum sağlaması gerektiğinde farklılıkları yönetmesi imkansızdır. Bu fikirden yola çıkarak ülkemiz iş dünyasının sınır ötesindeki paydaşlarıyla birlikte kültürel unsurların iş ortamındaki davranışlara nasıl yansıdığını, farklılıkların nerelerden kaynaklandığını araştırmak istedim. Bu araştırmayı yaparken de özellikle kültürel değerler olarak benzer bağlamda yer aldığımız bir ülkeyle karşılaştırma yapmayı uygun gördüm. Din, coğrafi yapı ve kültürel değerler açısından yakın olduğumuz bir ülke çalışanlarıyla kendi ülkemiz çalışanlarının özellikle örgüt kültürü algıları ve buna bağlı olarak gönüllü davranışları, bir diğer deyişle örgütsel vatandaşlık davranışlarının arasındaki farklılıkları ölçmeyi amaçladım. Bir tekstil firmasının Türkiye'deki işletmelerinde küçülmeye giderek ekonomik avantajlarından dolayı Mısır'da yatırım kararı almasıyla birlikte üretim teknolojileri açısından radikal değişimler olmasa da birlikte çalıştığı insan kaynağı açısından yaşadığı değişim ve uyum süreci bu çalışmaya başlamam konusunda

beni cesaretlendirdi. Bu vesileyle Türk akademik yazınına emeğimin yettiğince bir katkı sağlamak istedim.

Çalışmam boyunca desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen, değerli hocam, Sayın Doç. Dr.Füsun ÇINAR ALTINTAŞ' a, Mısır'daki anketlerin yönetilmesi konusunda destek olan değerli büyüklerim Filiz KARA ve Ergün KARA'ya ve tabikiher zaman her konuda desteklerini esirgemeyen sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.





## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
TABLolar.....	ix

### AGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

1. GİRİŞ.....	1
---------------	---

#### BİRİNCİ BÖLÜM

##### KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

##### ULUSAL KÜLTÜR -ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTE ETKİLERİ

1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	3
1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	7
1.2.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür .....	8
1.2.3. Karşı Kültür.....	9
1.3. Kültürün Unsurları .....	9
1.3.1. Dil.....	10
1.3.2. Din.....	12
1.3.3. Değerler.....	13
1.3.4. Tutumlar .....	14
1.3.5. Örf-Adet ve Gelenekler .....	15
1.3.6. Eğitim .....	16
1.3.7. Sosyal Kurumlar.....	16
1.3.8. Gelişmişlik Düzeyi.....	17
1.4. Ulusal Kültür Kavramı ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	17
1.4.1. Ulusal Kültür .....	17
1.4.2. Örgüt Kültürü .....	19
1.4.3. Örgüt Kültürünün Belirleyici Faktörleri .....	22
1.4.3.1. Varsayımlar .....	22
1.4.3.2. Liderler ve Kahramanlar .....	22
1.4.3.3. Törenler- Ritüeller-Semboller .....	23

1.4.3.4. Mitler.....	24
1.4.3.5. Hikayeler .....	24
1.4.3.6. Örf-Adetler .....	25
1.4.3.7. Normlar .....	25
1.4.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....	26
1.5. Hofstede'nin Ulusal Kültürel Boyutları.....	27
1.5.1. Güç Mesafesi.....	27
1.5.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	29
1.5.3. Bireycilik – Ortaklaşa Davranış .....	31
1.5.4. Erillik-Dişillik .....	32
1.5.5. Uzun - Kısa Dönem Oryantasyon .....	33
1.5.6. Müsamaha ve Kısıtlılık .....	34

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI .....	36
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramına Benzer Nitelikte Olan Davranışlar .....	38
2.1.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar .....	38
2.1.2. Örgütsel Spontanlık Davranışları .....	39
2.1.3. İlave Rol Davranışları .....	39
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Nedenleri .....	40
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	41
2.3.1. Özgecilik .....	41
2.3.2. Nezaket.....	42
2.3.3. Centilmenlik.....	43
2.3.4. Vicdanlılık.....	43
2.3.5. Sivil Erdem.....	44
2.4. Örgüt Kültürü ve OVD İlişkisi .....	45
2.4.1. Türk İş Kültürü.....	47
2.4.2. Arap ve İslam Ülkelerinde İş Kültürü .....	50

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	54
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	54
3.3. Araştırmanın Örneklemi.....	54
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	56
3.5. Araştırmanın Soru Formu ve Kullanılan Ölçekler .....	56
3.6. Araştırmanın Sınırlamaları ve Zorlukları .....	57
3.7. Bulgular .....	58
3.7.1. Ölçeklerin Güvenilirliği .....	58
3.7.3. İstatistik Analizler .....	60
3.7.3.1.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılığı.....	60
3.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	73
3.8. Sonuç .....	81
EKLER .....	86
KAYNAKÇA .....	93

## KISALTMALAR

Kısaltma	Bibliyografik Bilgi
OVD	Orgütsel Vatandaşlık Davranışı
Bkz.	Bakınız
C.	Cilt
çev.	Çeviren
der.	Derleyen
ed.	Editör
haz.	Hazırlayan
k.g.	Karşı görüş
karş.	Karşılaştırınız
md.	Madde
nu.	Numara
p.	Page
S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
ty.	Basım tarihi yok
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
Vol.	Volume
vs.	Vesaire
y.y.	Basım yeri yok

Tablo 1 : Kısaltmalar Tablosu

## TABLolar

Tablo 1 : Kısaltmalar Tablosu .....	viii
Tablo 2 :Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplular .....	29
Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma.....	30
Tablo 4: Bireycilik-Ortaklaşa Davranış.....	32
Tablo 5: Kadına ve Erkeğe Özgü Değerler Açısından Eril Kültür-Dışil Kültür Boyutu ....	33
Tablo 6 : Hofstede'nin Ulus Bazında Kültürel Değerleri.....	35
Tablo 7 :Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	55
Tablo 8 : OVD ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Cronbach's Alfa Değerleri.....	59
Tablo 9:Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	61
Tablo 10 :Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşadıkları Ülke Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	63
Tablo 11:Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	64
Tablo 12 : Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenleri AçısındanFarklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T- testi Sonuçları .....	66
Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları .....	67
Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	68
Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	70
Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam İş Tecrübesi Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	71
Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Şirketteki İş Tecrübesi Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları .....	73
Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Türkiye).....	74

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Mısır).....	77
Tablo 20 : Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Genel).....	79



# AGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasındaki sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeler dünya vatandaşlarının her anlamda birbirleriyle etkileşim içinde yaşamalarını gerektirmektedir. Bu etkileşimler sosyal hayatı, toplumsal düzeni etkilediği gibi iş dünyasını da çok önemli bir biçimde etkilemektedir. Başarının anahtar kavramı uyumdur. Kozmopolit bir dünyada uyumu yakalamak ise iletişim ve/veya etkileşim halinde olunan insanları tanımaktan ve uyum sağlamaya istekli olmaktan geçmektedir. Aynı ülkenin farklı bölgelerindeki, farklı şehirlerindeki insanlar bile birbirinden çok farklı tutum ve davranışlara sahipken farklı ülke insanların davranışlarını anlamak ve doğru yerde doğru tutum ve davranışları sergilemek doğru motivasyonla aynı amaca yönelik çalışmalar yapmak büyük bir efor ve sanat gerektirmektedir. Böylesine zorlu bir dünyada kültürü tanımak ve anlamak yöneticiler için bir pusula görevi görecektir. Yöneticiler yönetimlerini ve davranışlarını farklı kültürdeki insanların değer ve geleneklerine göre adapte etmek, bunlara uyum sağlamak ve bu farklı ortamı öğrenmek durumundadırlar.

Ancak bir ülkede faaliyet gösteren işletme yöneticilerin sadece o ülkeye hakim olan ulusal kültür kodlarını bilmeleri her zaman tek başına yeterli olamamaktadır. Çünkü bir ülkede var olan alt kültürlerin birbirleriyle etkileşimleri de çok önemlidir. Bu anlamda organizasyon içinde iletişim çatışmalarının çıkmaması, örgütün genel huzur ve disiplinin sağlanması ve beraberinde doğal olarak örgütün verimliliğinin istenilen düzeyde olması açısından içinde faaliyet gösterilen toplumun alt kültürleri ve bu kültürlerin birbirlerini nasıl etkiledikleri bilinmek zorundadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 20). Etnik köken, din, dil, ülkedeki bölgesel farklılıklardan kaynaklanan kültürel farklılıklarla uyum içinde olunması da şirket yönetiminin başarısı açısından önem teşkil etmektedir. Her birey içinde yaşadığı kültürün bir alt kültürünün üyesi olması ve içinde bulunduğu bu yapıdan kaçınılmaz olarak etkilenmesi nedeniyle dünyaya bakış açısı farklılık gösterir.

Şirketin yerel merkezi nerede olursa olsun, bu şirketin farklı bir ulusal kültür içinde yürüttüğü faaliyetler, o ulusun kültürel özelliklerini yansıtacaktır (Özkalp ve Kirel 2013: 21). Dolayısıyla, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerinde ve o örgütü oluşturan bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkisi son derece önemlidir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında, paylaşılan bir vizyon ve misyonu başarılı bir şekilde oluşturabilmesinde şüphesiz ki çalışanlarının sahip olduğu inanç, değer ve tutumlar çok büyük bir önem arz etmektedir. İşte bu inanç, değer ve tutumlar da bireylerin ait olduğu kültür tarafından şekillenmektedir. Farklılığı bir buz dağına benzeten Salomon ve Schork (2003: 38), farklılığı oluşturan unsurları buz dağının görünen ve görünmeyen kısımları olarak ikiye ayırmıştır. Görünen kısmında, insanların davranışlarına yansıyan ve kolayca gözlemlenebilen yaş, ırk, cinsiyet, fiziksel özellikler vb. farklılıklar bulunmaktadır. Fakat buz dağının görünmeyen kısmı, kültürlerarası iletişim açısından kültür, dil, din, eğitim, kişilik yapısı, iş deneyimi gibi birçok önemli değişkenleri içermektedir. Kültürel farklılıkları bir arada uyum içinde yönetebilmek insan kaynağı yönetimi açısından stratejik bir öneme sahiptir (Luthans, 2002: 70) . Örneğin bir İtalyan Almanya ile iş yaparken yada bir Türk bir Arap ülkesiyle iş yaparken bu ülkelerin resmi kalıplarını bilip, öğrenip bu ülkelerin değerlerine saygılı bir şekilde iş yapabilmelidir. Küresel pazar içerisinde belirli bir prestije sahip olan firmaların başarılarını kültürel farklılıkları anlama ve yönetme kabiliyetlerine bağlayabiliriz.

Buradan hareketle çalışmanın birinci bölümünde kültür konusu detaylı bir şekilde incelenmiş, ulus kültürünün iş yaşamına etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise bir işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağının rol ötesi davranışları olarak da bilinen ve örgütün sürekliliği ve performansına olumlu yönde etki eden örgütsel vatandaşlık davranışı ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise bir Türk tekstil işletmesinin hem Türkiye hem Mısırda bulunan şirketlerinde çalışan kişilere örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı tutumlarını ölçmeye yönelik uygulanan anketin sonuçları değerlendirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜRÜN GENEL KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### ULUSAL KÜLTÜR -ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ VE ÖRGÜTE ETKİLERİ

##### 1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı geçmişten günümüze kadar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, örgütsel davranış, uluslararası işletmecilik gibi pek çok farklı disiplinde yapılan çalışmaların merkezinde yer almıştır (Kabasakal ve Bodur; 2002: 40). Dolayısıyla yazında kültür kavramının açıklanmasına ilişkin çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Kültür, tüm zamanlarda yaşamış olan veya yaşayan tüm insanlara ilişkin bir kavram olup insanlığın tüm boyutlarını kapsamaktadır. Kültür kavramı olarak “eğilim göstermek” ya da “sürdürmek” anlamına gelen “colero” kelimesinin kökü olan Latince “cultura” kelimesinden türetilmiştir (Nardalı ve Ay, 2009: 108). Kültür konusunda geniş kapsamlı çalışmalar yapan disiplinlerin başında antropoloji bilimi gelmektedir. Antropoloji, tüm toplumları, kültürleri, insan kalıntılarını ve bunların fiziksel, biyolojik yapılarını inceleyen bir kültür bilimi olarak bilinmektedir. Ancak kültür; sadece antropoloji biliminin kapsamında ele alınmakla kalmamış günümüze kadar sosyal bilimlerde neredeyse tüm disiplinlerin ilgi odağı olmuş, birçok açıdan tanımlanmaya çalışılmış, bilim insanlarının çalışmalarına yön veren çok önemli bir referans kavram olmuştur (Durğun, 2006: 115). Kültürün hangi açıdan ele alındığına bağlı olarak birçok farklı tanımının olması dolayısıyla bilim insanları kültür konusunda ortak bir tanımlama yapamamışlardır. Kültür konusunda yazın incelendiğinde 450 den fazla farklı tanımı olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Aydın, 2003:7). Dolayısıyla kültür nedir sorusuna verebileceğimiz tek ve net bir cevap olmamakla beraber yazında yapılmış bütün tanımların birbirini besleyen ve destekleyen tanımlamalar olduğu görülmektedir.

Antropologlar, kültürün doğru bir şekilde analiz edilerek yorumlanmasının yaşam biçimleri ve kişiler arası iletişim farklılıklarının anlaşılmasında ve etkin bir şekilde

yönetilmesinde adeta iyi bir harita fonksiyonu gösteren, önemli bir araç olabileceğini ifade ederek kültürü, topluluğun üyeleri tarafından harekete geçirildiğinde uygun ve kabul edilebilir davranışlar üreten kuralların ve davranışların bütünü olarak ele almışlardır (Heidrich,2002:1). Benzer şekilde Triandis ise bir toplum üyelerinin davranışlarının altında yatan nedenlerin anlaşılmasında kültürün çok önemli bir fonksiyonu olduğunu vurgulamıştır (Triandis, 1999: 127).

Diğer taraftan kültür, antropoloji biliminde aynı zamanda aşağıda bahsedilen anlamları da karşılayan bir kavramdır (Güvenç, 1999: 95) :

Bir toplumun yada bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.

Belli bir toplumun kendisidir.

Bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.

Bir insan ve toplum kuramıdır.

Antropologlar kültürün bireyin estetik zevkinin ötesine giden bir anlam taşıdığı görüşünü de ifade etmektedirler (Şahin, 2010:23). Bu açıdan bakıldığında kültürün bir başka açıdan değerlendirildiği, günlük hayatımızın içinde olan ve onu yansıtan sanat, sanatsal faaliyetler, resim ve müzik gibi konuları kapsayan bir kavram olduğu da söylenebilir (Tayeb, 1992: 32).

Kültüre ilişkin yazında yapılan tanımlamaların sıklıkla Tylor'ın yapmış olduğu çalışmalara dayandığı görülmektedir. Tylor (1871) kültürü sistematik bir şekilde tanımlayarak ilk defa bir kavram olarak yazında yer almasını sağlamış ve kültürü, "toplumun bir üyesi konumundaki kişiye içinde yaşadığı toplum tarafından kazandırılan alışkanlık, inanç, bilgi, sanat, ahlak, hukuk, örf, adet, gelenek ve görenekler bütününden oluşan bir yapı" olarak tanımlamıştır (Güvenç, 1999: 101). Voltaire' e göre ise kültür, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir (Güvenç, 1999: 96).

Kültürün en çok bilinen ve kullanılan tanımlamalarından birisi de Kuluckhontarafından yapılmıştır. Kluckhon (1951) kültürü "semboller yoluyla yayılan ve bu şekilde kazanılan düşünme, hissetme ve harekete geçme biçimlerini, insan gruplarının kazanımlarını ve insan eseri yapıtları kapsayan bir oluşum" olarak tanımlamıştır. Güvenç ise

kültür'ü "Bir toplumun yada tüm toplumların birikimli uygarlığı, belirli bir toplumun yada topluluğun kendisi" şeklinde ifade etmiştir (Güvenç, 1991:95).

Hofstede ise kültürü "bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama" olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 2001: 9). Hofstede'e göre bu programlama aile ortamı içinde başlayıp, okulda, sosyal gruplarda, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir (Hofstede, 2001: 10). Dolayısıyla kültür bir öğrenme sürecinin sonunda kazanılan birikimlerdir, bir başka deyişle, kültürün kaynağı kişinin genlerinden değil, aile ortamında başlayan eğitimin ürünüdür (Köse ve Ünal, 2000: 3). Amerikan sosyolog Margaret Mead kültürü "tabiatın dışında bir toplumun hayatına şekil veren maddi ve manevi her şey" olarak tanımlamıştır (Kaplan, 2006: 26). Bu noktada Wells (1984: 44) kültürü sosyal kalıtım olarak ifade etmiş ve bunun içgüdüsel yada genetik koşullanmaya bağlı olmadığını vurgulamıştır.

Diğer taraftan Smircich' "Kültürü çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabileceğini ileri sürmüştür. Aynı zamanda Smircich, kültür'ün, üyelerine bir kimlik duygusu kazandırdığını, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlayarak aidiyet duygusunu pekiştirdiğini, üyelerin davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir işleve sahip olduğunu ve böylelikle sosyal sistemin dengesini güçlendirdiğini vurgulamıştır (Smircich, 1983:345). Dolayısıyla yapılan tüm tanımların neticesinde kültürün, bir toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarının önem ve önceliklerine göre şekillenmesinden o ihtiyaçların ne şekilde karşılanacağına ve karşılanmaması halinde ne tür problemlere yol açabileceğine işaret eden çok önemli bir anahtar kavram olduğu sonucuna ulaşılabilir (Hernandez ve Iyengar, 2001: 287).

Kültür, bir topluma kişilik veren, diğer toplumlarla arasındaki farkları ortaya koyan, tarihsel süreç içerisinde oluşmuş, o topluma özgü maddi, manevi varlık ve değerlerin ahenkli bir bütünüdür (Şahin,2005:179). Hofstede (1980), kültürün değişmesi zor, bütüncül ve aşamalı olarak tarihsel bir süreç içerisinde oluşmakta ve gruba dayalı olarak yapılanmakta olduğunu ifade etmiştir.

Yukarıda kültür hakkında bugüne kadar yapılmış olan tanımlamalara baktığımızda, kültür konusunda tek ve ortak bir tanımın olmamasının en önemli nedeni onun değişken, dinamik bir yapıya sahip olması ve unsurlarının sonsuz olmasıdır (Meriç,1986:9). Yazında çok çeşitli şekillerde tanımlanan kültür kavramına ilişkin tanımların genel anlamda aşağıda

belirtilen ortak özellikleri içerdiği görülmektedir (Dönmezer; 1994: 106; Tüz 2008: 11, Çağlar,2001:129; Ataman: 5, Erdoğan: 139 ) :

Kültür bir toplumu diğerinden ayıran en önemli parametredir.

Kültür içgüdüsel ve kalımsal olmayıp, bireyin doğduktan sonraki yaşantısında kazandığı alışkanlıklardır. Bir diğer deyişle öğrenilmiş davranışlar aracılığıyla toplum tarafından oluşturulur.

Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır. Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, tutum, davranış ve değerler o toplumun kültürüdür.

Kültür gelenekseldir.

Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.

Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.

Kültür benzerlikleri olduğu kadar farklılıkları da yansıtır.

Kültür, sosyal yapının bir kopyasını verir.

Kültür değişebilir. Kültürün değişmesi ileri yönde olabileceği gibi geri giden, tersine işleyen bir yapıda da gelişebilir. Değişimi mümkün kılan uyumdur.

Kültür ihtiyaçları giderir.

Kültür, sosyal kişiliğin belirip oluşmasında bütün toplumlar açısından egemen bir faktördür.

Yukarıda yapılan açıklamalarda, yazın incelenerek bugüne kadar yapılmış olan kültür tanımlamalarından en çok kabul görenler derlenerek kültürün ne olduğu, sosyal yaşamdaki yeri ve önemi genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Birey, aile, grup, örgüt, toplum, bölge, yöre ve ülkeler bazında düşündüğümüzde sayısız kültür çeşidiyle karşılaşılacaktır. Bunların her birini tek tek açıklamak çok zordur. Ancak insanın sosyal yaşantısının bir sonucu olarak meydana gelen oluşumları genel başlıklar altında toplayarak kültür çeşitlerini sınırlandırıp bunları kendi içlerinde irdeleyip, inceleyerek genel hakkında bir bilgi verilebilir. Aşağıda yazında yaygın bir biçimde kullanılan kültür çeşitleri sınıflandırılarak genel başlıklar altında bilgi verilecektir.

### 1.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültürü bir toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde hakim olan kültür şeklinde tanımlayabiliriz (Eroğlu, 1996:109). Genel kültür, özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünüldüğünde ne kadar toplum varsa o kadar da kültürün olduğu söylenebilir. Bir toplumda bulunan değerler, hakim inançlar, hareket tarzları ve yaptırım türleri genel kültürü oluşturan unsurlardır (Erdoğan, 1991: 122). Genel kültür bir toplumun veya ülkenin her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan ve benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Ulus düzeyinde bakıldığında her toplumu oluşturan insanların farklı din, dil, ırk, etnik köken vb. gibi özelliklere sahip oluşumlara yada bir diğer ifadeyle alt sistemlere dahil oldukları görülmektedir (Thompson, 1982:111).Her ülkenin coğrafi sınırları içinde yer alan ve genel kültüre bağlı olmakla birlikte kendisine has özellikler taşıyan birimlere de alt kültür adı verilir (Tosun,1990:142). Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sitem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Antroploglara göre, bu alt sistemler veya bir diğer ifadeyle alt kültür alanları, bir bütün olarak, hakim kültürü veya ulusal kültürü oluşturur (Eroğlu, 1996:109-110). Alt kültürler, ait oldukları toplumların geleneksel değerleri ve yaşama biçimlerinden farklı olan toplumsal grupların meydana getirdiği oluşumlar olarak da tanımlanabilir (Doğan, 1994: 5). Alt kültür oluşumları, genellikle mesleki, dinsel ve bölgesel unsurların etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Şişman, 2002:51).

Alt kültürler, genel kültüre hakim değerleri bünyelerinde barındırmakla birlikte, onları genel kültürden ve genel kültür içindeki diğer gruplardan farklı kılan kendilerine özgü normları, değerleri ve davranışları vardır (Fine and Kleiman,1979: 1). Alt kültürlerin varlığını devam ettirebilmesi onu genel kültürden farklı kılan unsurların neler olduğunun bilincinde olup,bu farklılıklar kabul edilip benimsenmesi yoluyla mümkündür (Linton, 1936: 276). Bununla birlikte, alt kültür grupları her zaman ülke sınırları içinde kalmayıp, farklı ülkelerde de yaşamakta ve bu gruplarda diğer ülkelerdeki benzer kültürel özellikleri yansıtabilmektedirler. Ancak farklı ülkelerde varlığını sürdüren benzer alt grupları değerlendirirken ulus kültürünün alt gruplara etkisini de göz önünde bulundurmak önemlidir. Örneğin güçlü ulusal kültüre sahip ülkelerin alt kültürleri etkilemesi zayıf ulusal kültüre sahip ülkelerin alt kültür gruplara olan etkisinden daha fazla olacaktır (Mendenhall vd.,1995:314). Dolayısıyla güçlü ulusal kültürlerin içindeki alt kültür gruplarının tutum ve davranışlarında ulusal kültür düzeyinden çok farklı, radikal sapmalar olmayacaktır ve



görülmez unsurlardan meydana gelmektedir. Bunların içinde belirli bir topluma özel olan örf ve adetleri, dini ve ahlaki normları, çeşitli değer yargılarını, dil ve edebiyatı, müzik ve diğer estetik değerleri saymak mümkündür (Eroğlu, 1996: 111).

### **1.2.3. Karşı Kültür**

Toplumda sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan, aile, okul ve diğer kurum ve kuruluşlar, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan, bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları unsurlara karşı kültür denir (Çağlar, 2001:130). Belirli bir sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarının, hakim olan üst kültüre uyum sağlayamamasından dolayı onu değiştirmek amacıyla resmi veya gayri resmi olarak örgütlenmeleriyle oluşan yapıdır. Burada amaç, genel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmaktır. Genel kültürle aralarındaki farklılığın fazla olduğu etnik, dini, siyasi alt kültürlerin karşı kültür oluşturma olasılığı yüksektir. Eğer bir toplumda genel kültürü reddetme ve ona isyan etme şeklinde duygular, düşünceler ve eylemler varsa o toplumun genel kültüründe çatlaklar var demektir çünkü sağlam ve dengeli bir genel kültür içinde alt kültürler karşı kültürler halinde örgütlenerek isyan etme fırsatı bulmazlar (Eroğlu, 1996:113). Günümüzde, küresel ulusal ve organizasyonel düzeyde kültürel anlamdaki farklılıklar olağanüstü boyutlardadır. Büyük ve küresel organizasyonlarda farklı dilleri konuşan, farklı inanç ve değerler sistemine sahip olan, farklı etnik kökenlerden gelen, yaş, cinsiyet, ırk çeşitliliği gösteren çalışanların sayısı giderek artmaktadır (Barutçugil,2011:31). Birçok alt kültür ve karşı kültür alanlarıyla günümüz toplumları çoğulcu toplum yapısını oluşturmaktadırlar (Türkdoğan, 1985 :69). Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler, ilişki içinde oldukları ülkelerin yapısını karşı kültürler açısından göz önünde bulundurmaldırlar. Çünkü bir ülkede var olan karşı kültürler ve onların yaşam tarzı, duygu, düşünce, beklenti ve hassasiyetlerinin neler olduğunun bilincinde olmak ve buna göre tutum geliştirmek işletme içinde yaşanacak olası kaosların önüne geçecektir.

### **1.3. Kültürün Unsurları**

Söz konusu toplumların benzerliklerinin ve farklılıklarının neler olduğunu tanımlamak olduğunda kültürün anahtar bir kavram olduğu görülmektedir (Triandis, 1999: 127). Kültür bir toplumun üyeleri arasında sosyal akrabalık bağımlı oluşturan (dil, tarih, din,

örf ve adetler, hukuk sistemi, müzik, güzel sanatlar, ekonomi, ahlak anlayışı ve dünya görüşü... gibi) maddi ve manevi değerlerin tümünü kapsar ve bu değerler kültürün başlıca unsurlarını oluşturur (Karasoy ve Diğerleri, 2008: 20).

Kültürü oluşturan unsurlara bakıldığında, Amerikalı antropolog George P. Murdock'un (1967) yaptığı çalışmalar sonucu kültür kavramının her toplumda 72 tane unsuru (adlar, aile, batıl inançlar, dini kurallar, bayramlar, cenaze adetleri, evlilik, hediyeleşme hukuk, yemek, yemek saati, ticaret şekli, şaka yapma, tedavi olma... gibi) olduğu ortaya çıkmış ve bu unsurlar Murdock tarafından "Kültürün Evrensel Unsurları" olarak adlandırılmıştır (Nardalı ve Ay, 2009: 110). Bütün kültürlerin kendine özgü temel kültür unsurları mevcut olmakla birlikte, bu unsurların her toplum için önem ve öncelikleri farklı olmaktadır. Kültürel unsurların neler olduğu ve kültür içindeki rolüaşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır (Çakır, 2010: 77-79, Selçuk, 2007:1-17,Erdoğan,1994: 128 ; YEŞİL, 2011: 89; Tosun, 1990: 154).

### **1.3.1. Dil**

Dilin, insanların birbirleriyle iletişim kurmalarındaki en önemli araç olması sebebiyle, kültürün toplumun bireyleri arasında yayılmasında ve nesilden nesile aktarılması konusunda önemli bir işlevi vardır. Kültürün en önemli unsurlarından bir tanesi olan dil, bir toplumun kültürel özelliklerinin neler olduğunu en iyi şekilde yansıtabilme yeteneğine sahiptir (Czinkota et al. 1996 :300). Çünkü bir dil sadece kendine özel yapısal özelliklerini içere bir unsur değil aynı zamanda kendisine ait olan her bir kelimeyle yakından bağlantısı olan bir tarihi, kültürü ve bu kelimeleri bizzat üreten ulusu dolayısıyla farklı bir dünyayı yansıtmaktadır (Çakır, 2010:77).

Diğer uluslara iletişimin kaçınılmaz olduğu günümüz küresel dünyasında anlayabilmek ve anlaşılabilme adına dili doğru kullanmak son derece önemlidir. Bir diğer kültürün dili öğrendiğinde o ulusla arada ister istemez, bilinçli yada bilinçsiz bir gönül bağı oluşmakta e bu bağ ile maddi,manevi, siyasal, ekonomik yada kültürel nedenlerle uluslar arası ilişkiler başlamaktadır (Yüceler, 2010: 77). Nitekim,sosyal ilişkilerin düzenlenmesi dil aracılığıyla olmaktadır. Bu temel faktör, kültürün öğrenilmesinde ve anlamların sembolize edilmesinde en önemli unsurdur. Bazı ülkelerde ileri düzeyde sosyal ilişkiler ve kişiler arasında kurulacak dostluklar iş yapmanın temelini oluştururken başka toplumlarda böylesi



bir tutum o derece önemli olmayabilir (Yeşil, 2011 :93 ). Buradan yola çıkarak çalışan ve örgüt arasında benimsenmiş ve anlaşılan bir dil kullanılması çalışanın örgütle gönül bağı kurmasında önemli olduğu ifade edilebilir aksi durumda ise çalışanların örgüte yabancılaşması ve uzaklaşması kaçınılmazdır (Gürgen, 1997:160).

Diller, sadece konuşma anlamında değil, kelimelerin karşıladığı anlamlar yada bir diğer ifadeyle farklı mantıkları kullanmak konusunda görülür. Türkçe’de saatlerin geçmesi, İspanyolca’da yürümesi, İngilizce’de koşması gibi (Temizel vd., 2008:469).

İletişimde konuşulan dil her ne kadar önemli olsa da konuşulmayan dil yani beden dili de iletişimin kalitesi açısından oldukça önemlidir. Beden dili bir hareket, işaret, renk, cisim veya davranış biçimi şeklinde kendini gösterebilir (Can, 2012:226).

Günlük hayatımızda yapılan bazı hareketler farklı kültürel ortamlarda farklı anlamlara gelebilmektedir. Selamlaşma, tokalaşma, konuşma mesafesi, göz teması gibi günlük hayatımızda iletişimin ilk adımını oluşturan temel davranışlarımız dahi farklı kültürel ortamlarda farklı anlamlara gelebilmekte ve hatta zaman zaman telafisi olmayan yanlış anlaşılmalara bile sebep olmaktadır. Sözsüz iletişimin en önemli araçlarından olan beden dili ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin Türk kültüründe küçüklerin kendilerinden büyüklerle tokalaşması yerine ellerini öpmesi saygı davranışı olarak yorumlanır. Bir televizyon haberinde bir devlet büyüğünün oğlu ve gelininin Amerika’dan Türkiye’ye el öpmeye gelmesini konu alan bir habere batı toplumları anlam veremeyecektir (Selçuk,2005:7). Benzer şekilde selamlaşma ritüeli olarak Uzakdoğu ülkelerinde tokalaşmak yerine hafifçe öne doğru eğilmek gerekirken, bir Türk iş adamının selamlaşma ritüeli olarak Amerikalı bir iş adamına sarılarak öpmesi, ona duyduğu sevginin bir göstergesiymişken Amerikalı için son derece tuhaf ve gereksiz bir davranış olarak yorumlanacaktır (Temizel vd., 2008: 469). Başka bir örneğe baktığımızda başparmak ve işaret parmağını birleştirerek yapılan işaret, ABD’de “tamam”, Japonya’da “para”, Fransa’da “sıfır” veya “önemsiz”, Brezilya’da ise müstehcen bir anlamda kullanılmaktadır (Bakan, 2003: 367-368). Dolayısıyla dilin, sözlü ve bedensel yani görünen ve görünmeyen tüm boyutlarıyla ele alınıp değerlendirilmesi farklı kültürlerde kurulacak iletişimin başarısı açısından önemlidir (Czinkota et al. 1996 : 301 ). Bu açıdan içinde bulunulan kültürün konuşma dilinin yanında, o kültürün inceliklerini içinde barındıran beden dilinin incelikleri de iletişimin başarısı açısından oldukça önemlidir (Can, 2012 :226).

### 1.3.2. Din

Din kültürel değerlerin gelişmesinde çok önemli bir kavramdır. Genel olarak bir toplumun davranışlarında dinin, inançların ve tutumların rolü büyük ölçüde hissedilmektedir (Temizel vd., 2008:471; Can, 2012: 238). Dolayısıyla bireylerin ve toplumların tutum, davranış ve değerlerinin belirlenmesinde dinin çok önemli bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir. Dinin aynı zamanda insanların alışkanlıkları üzerinde de etkisi vardır. Amerika'da Protestan iş etiğinden bahsedilmekte ve bu çalışma etiğinin kapitalizmin doğmasına neden olduğu söylenmektedir. Protestan iş etiğinin temel fikri, insanların çok çalışmaları, tasarruf etmeleri ve bunu tekrar yatırıma dönüştürmeleridir. İkinci Dünya Savaşı sırasında büyük depresyon dönemi olarak bilinen dönemde işe başlayan kişilerin protestan iş ahlakına bağlı, çalışmayı seven ve iş yerine bağlı kişiler olduğu görülmektedir (Özkalp ve Kirel: 111). Benzer şekilde Asya'da hükmeden Konfüçyüs iş etiği de Amerika'daki gibi büyük etkisi söz konusudur. Aslında din insanların gerçekte nasıl davranmaları gerektiği konusunu açıklamaktan ziyade daha çok ideal olanı göstermekte ve açıklamaktadır. Her ne kadar inandıkları dinin kurallarıyla sınırlandırılmış olarak yaşayan ülkeler çok fazla olmasa da tamamen dinin kurallarından bağımsız toplumların olduğunu söylemekte imkansızdır (Yeşil, 2011: 94). Ülkede hakim olan inancın yada bir diğer deyişle ülkenin resmi dininin ne olduğu ve bu dinin gereklerinin neler olduğunu, toplumun öncelikleri içinde dinin nerede olduğunu, dini yaşanması konusunda ülkenin farklı uygulamaların olup olmadığı ve ülkede farklı dinlerin ve onların getirdiği yaşam tarzlarının ne derece kabul edilip hoş görüldüğünün anlaşılması uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır (Mendenhall vd., 1995:79). Çünkü bir toplumda hakim olan din aynı zamanda o toplumun işletmecilik faaliyetlerini etkileyecektir. Örneğin işletmenin açılma ve kapanma saatleri, mola zamanları, tatil günleri, yeme içme biçimleri hakim olan dinin etkisinde şekillenecektir (Can, 2012:238). Bireylerin ve toplumların tutum ve davranışlarında önemli bir etken olan din ve inançlar toplumsal kültürün de önemli bir ögesi olması nedeniyle örgüt çalışanları farklı kültürlerden gelen çalışanların inançlarını anlayabilmeli, hoşgörülü olabilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 343).

### 1.3.3. Değerler

Değer, hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt ve fikirlendir. Bir diğer ifadeyle değerler, bir toplumun üyelerinin yaşantılarına yol gösteren, yapılması uygun görülen, yakışık alandavranış biçimleri hakkındaki öğrenilmiş inançlardır (Schwartz 1994: 21). Kişinin kimliğinin bir parçası olan değerler insan davranışlarına yön veren güçlü düzenleyicilerdir (Welzel ve Inglehart, 2010: 43-45). Her bireyin herhangi bir konuya veya kişilere karşın belirgin değerleri vardır. Bireylerin değerlere farklı öncelikler vermeleri sahip oldukları farklı biyolojik özellikler ve toplumsal deneyimlerden ve farklı kültürlere maruz kalmalarından kaynaklanır (Gümüş; 2009:20). Değerler aynı zamanda toplumdaki kişilerin davranışlarını nitelendirmeye, sorgulamaya ve değerlendirmeye yarayan ilkeler bütünüdür (Başaran, 1982:113). Schwartz (1994) değerleri, kişinin yaşamında ya da sosyal kurumların işleyişinde rehberlik eden ilkeler bütünü olarak yorumlamıştır. Değerler bir toplumdaki insanların birbirleriyle kurdukları ilişkiler sonucunda öğrenilir. Bunun dışında, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlar. Kültürün önemli bir parçası olan değerler, o kültürde arzulananın ne olduğunu anlatır ve aynı zamanda istikrarlı ve tutarlı oldukları için kolay kolay değişmezler. Dolayısıyla bir toplumdaki değerlerin ne olduğunun anlaşılması o toplumdaki kişilerin davranışlarındaki temel eğilimlerin ne yönde olacağı konusunda yol gösterici olacaktır (Fisher ve Katz, 2000:100; Bilsk ve Schwartz, 1994: 165).

Bir örgütün çalışanlarının davranışlarını anlamada değerler çok büyük önem taşırlar. Çünkü iş tatmininin, güdülenmenin, hatta algılamanın temelini değerler oluşturur. Nitekim Parks ve Guay (2009) değerleri kişinin nasıl davranacağı ile ilgili ilkelere rehberlik eden öğrenilmiş inançlar bütünü olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla bireylerin tutum ve davranışları değerlerin rehberliğinde şekillenmektedir. Myers değer çalışmasında yedi kademeli bir sınıflandırmadan söz etmiştir (Özkalp ve Kirel, 1998 :111) :

Birinci Düzey: Karşı gelici değerleri ifade eder. Bu değerleri baskın olan bireyler kendilerine ve diğer insanlara önem vermeyen sadece fizyolojik gereksinimlerini gidermeye çalışan, sadece bunlar için yaşayan kişilerdir. Bu tür insanlara örgütlerde çok az rastlanır.

İkinci Düzey: Kabilesel tutucu değerleri ifade eder. Bu değerleri baskın olan insanlar bağımlı olan geleneklerden ve otorite figürlerinden çok etkilenen ve onlara doğrudan inanan kişilerdir.

Üçüncü Düzey: İçer dönük veya ben merkezliyetçi değerleri ifade eder. Bu değerleri baskın olan kişiler katı bir ferdiyetçiliğe inanan saldırgan ve bencil kişilerdir.

Dördüncü Düzey: Uyum sağlayıcı değerleri ifade eder. Bu değer yapısındaki kişiler kendi değerlerinden farklı olan insanlara zor tahammül eden, belirsizliğe katlanamayan kişilerdir. Kendi değerlerini kabul ettirmek için uğraşırlar.

Beşinci Düzey: Manipulatif değerleri ifade eder. Bu değerlere sahip olan insanlar başka insanları kullanarak başarıya ulaşan kişilerdir. Maddeci ve yüksek statü ve tanınma peşinde koşarlar.

Altıncı Düzey: Sosyosentrik değerleri ifade eder. Bu değerleri baskın olan insanlar sevimli ve başkalarıyla iyi geçinmeyi tercih eden kişilerdir. Başa geçmektense diğerleriyle iyi, olumlu ilişkiler kurmayı tercih ederler. Manipulatif, başkalarını kullanan, maddeci insanlardan nefret ederler.

Yedinci Düzey: Varoluşçu değerleri ifade eder. Bu değerlere sahip insanlar belirsizliğe karşı büyük bir tahammül güçleri olan ve farklı değerlere sahip olan insanlara karşı uyumludurlar

#### **1.3.4. Tutumlar**

Tutumlar, insanın insana ve maddeye karşı tavır alışını belirleyen bir bütündür (Vural ve Coşkun, 2007: 6). Tutum bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışıdır. Başka bir deyişle bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları, davranış biçimleridir. Bireysel tutumlar yaşam boyu edinilen tecrübeler ve bireyin yetişme tarzı sonucu oluşurlar. Bireysel tutum ve davranışlar kişiden kişiye, toplumdan topluma farklılıklar gösterirler. Bunun en büyük nedeni ise ulusal kültürün ülkeden ülkeye farklılık göstermesi ve bireylerin davranışlarını, olayları algılama, yorumlama ve onlara karşı tavır alma biçimlerini etkilemesidir. Dolayısıyla tutumlardaki farklılık ve benzerliklere en önemli etkeni kültür kavramıdır (Tüz ve Altıntaş, 2008 : 1).

Tutumlar duyusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşurlar (Özkalp ve Kırel, 2013:106).

**Duyusal Bileşen:** Bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmelerinden oluşur. Bir nesneye olumlu tutumu olan birey bu nesneyi olumlu olarak değerlendirecek ve olumlu duygular besleyecektir. Nesneye karşı tutumu olumsuz ise nesneyi olumsuz değerlendirecektir.

**Bilişsel Bileşen:** Tutumun bilişsel bileşeni, bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarından oluşur.

**Davranışsal Bileşen:** Bu bileşen bireyi tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya eğilimli kılar.

### **1.3.5. Örf-Adet ve Gelenekler**

Manevi kültür unsurları arasında ele alınan örf, adet ve gelenekler en basit haliyle bir toplumda uygun olan davranış şekilleri olarak ifade edilebilir. Bir toplumda yapılmasında hiç bir sakınca olmayan bir davranış bir başka toplumda o konuyla ilgili yazılı herhangi bir kural olmamasına rağmen yadırganabilir. Bir toplumun üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından uzun yıllar boyunca tekrar edegelen uyulması hoş karşılanan ve değer gören davranışlardır (Köse vd., 2001:226). Bu davranışlara uyulmaması ise toplumun diğer üyeleri tarafından hoş karşılanmaz ve kınanır. Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin en çok dikkat etmeleri gereken konulardan bir tanesi de bu konudur. Farkında olmadan telafisi zor olan davranışlarda bulunarak zor durumda kalınabilir. Örneğin Arap ülkelerinde tokalaşmak amacıyla yaşça büyük olan kişinin ilk önce elini uzatması gerekmektedir. Yine Arap ülkelerinde kadınların ve erkeklerin tokalaşması dini kurallar nedeniyle hoş karşılanmamaktadır (Mutlu, 1999:303). Örneğin hediyeleşmek her toplumda yeri olan yaygın bir adettir. Ancak her toplumda hassasiyet gösterilmesi gereken noktaları vardır. Mesela Japonyada paketlenmiş bir hediye verilmesi çok kaba bir davranış olarak algılanır. Aynı şekilde, dört rakamını içeren, anımsatan hediyeler de ölümü çağrıştırdığı için Japonlar tarafından hoş karşılanmaz (Temizel vd.;2008:470).

### **1.3.6. Eğitim**

Resmi yada resmi olmayan eğitimin kültürlerin paylaşılmasında ve yeni nesillere aktarılmasında önemli bir fonksiyonu olması açısından toplumsal kültürün gelişmesindeki en önemli faktörlerden birisidir (Yeşil, 2011:103). Eğitimin en temel amacı, kültürel gelenekleri, yetenekleri, bilgileri ve kişiler arası iletişim kodlarını, kişilerin dinsel yönelim ve değerlerini toplamak ve yeni nesillere aktarmaktır. Ancak küreselleşmeyle birlikte eğitimin mevcut amacı da değişmiş, yeni bilgi ve yeteneklerin öğrenilmesi, sosyal düzen içinde bir yer edindirmesi gibi önemli görevleri de üstlenmiş durumdadır. Günümüzün eğitimi sadece eski şeylerin elde edilmesi için değil, değişimin sağlanması için de önemli bir rol üstlenmekte, böylece eğitim bir yandan eski kültürel değerleri yeni nesillere aktarırken diğer yandan da başka kültürlerin gerekli öğelerinin alınmasına, toplumun kültüründe yeterli değişimin başlamasını sağlamaktadır (Erdoğan,1994:149 )

Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler için ev sahibi ülkenin eğitim kalitesi dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan bir tanesidir. Çünkü şirketin bünyesinde istihdam edilecek kişilerin hangi pozisyonlar için yerel kaynaklardan, hangi pozisyonlar için yurt dışından sağlanacağı önemli bir karardır. Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetiminde şirket bünyesindeki mevcut çalışanların eğitim profilinin doğru analiz edilip yorumlanması, çalışanlara hangi eğitimlerin, ne sıklıkla ve hangi düzeyde verilmesi gerektiği konusunda karar almada önemli bir başarı faktörüdür (Yeşil,2011:103; Mutlu, 2008: 237).

### **1.3.7. Sosyal Kurumlar**

Tüm uluslarda, ortak özelliklerine göre kümelenmiş çeşitli alt grup oluşumları bulunmakta, bireyler birden fazla grubun üyesi olarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Bu grup üyelikleri "doğuştan ait olunan grup üyeliği" (cinsiyet, aile, yaş, kast ve etik, ırk veya ulusal köken) ve "sonradan kazanılan grup üyeliği" (din, politik yakınlık, meslek vb.) olmak üzere iki grup altında toplanabilir. Her toplumda bireyler ait oldukları gruplara göre değerlendirilmektedir (Mutlu, 2008: 235). Tüm diğer kültür unsurlarında olduğu gibi doğuştan ve sonradan kazanılan sosyal kurum üyeliklerinde de toplumlar arasında farklılıklar olmaktadır. Sosyal yapı içinde kurumlaşmış yapılar kültürün ayırıcı özelliğini verir. Yeme, içme, evlenme şekli önemli kurumlaşmış davranışlardır ve bu davranışlar

değişik kültürlerde değişik şekillerde yapılır. Bu durum kültürel ayrıcalığı doğurur (Erdoğan, 1994: 135).

Uluslararası şirketler faaliyette buldukları ülkede var olan sosyal sistemler içerisinde yaşamak zorundadırlar. Bu yüzden ev sahibi ülkede başarılı bir şekilde tutunabilmek için ülkede var olan sosyal oluşumlar hakkında bilgi toplanmalı ve bunların şirketin operasyonları üzerinde etki derecelerinin ne boyutta olabileceği değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme şirketin ülkeye uyum sağlama yolunda izleyeceği politikaların belirlenmesinde önemli veriler sunacaktır (Yeşil, 2011: 196).

### **1.3.8. Gelişmişlik Düzeyi**

Ülkeler gelişmişlik düzeyleri bakımından az gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeler olmak üzere başlıca üçgrup olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada teknoloji ve ekonomi en önemli parametredir. Gelişmiş ülkeler diğer iki gruba kıyasla ekonomik ve teknolojik üstünlüğe sahiptir. Dolayısıyla halklarının refah düzeyleri de yüksektir. Uluslararası faaliyette bulunan firmalar için yatırım yaptıkları ülkenin gelişmişlik düzeyi çok önemlidir. Örneğin az gelişmiş bir ülkede yatırım kararı alan bir firmayı ele alırsak ekonomik refah düzeyi düşük olduğu için halkı çalışmaya daha istekli olacaktır. Ucuz iş gücünün hazır olması firma için bir avantajdır. Ancak az gelişmiş ülkeler aynı zamanda teknolojik açıdan da geri oldukları için ilgili bölgede faaliyet gösterecek uluslararası firmanın teknoloji transferi yapması gerektiği, üretimin aksamadan devam etmesini sağlayacak gerekli alt yapı çalışmalarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Yine az gelişmiş ülkelerde potansiyel iş gücünün transfer edilecek teknolojik yapıya uyum sağlayabilecek düzeyde eğitimi de göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur (Yeşil, 2011; Mutlu,2008 ; Erdoğan 1994).

## **1.4. Ulusal Kültür Kavramı ve Örgüt Kültürü İlişkisi**

### **1.4.1. Ulusal Kültür**

Yazında günümüze kadar yapılan kültüre ilişkin tanımlar incelendiğinde çıkarılacak sonuçlardan biri kültürün insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya konulmuş olan her türlü kural, fikir ve duygular topluluğundan meydana geldiğidir. Bir ulusun

toplumunu oluşturan geniş kitlelerce paylaşılan inançlar, değerler ve uygulamalar ulusal kültürü tanımlamaktadır. Bunlar, bireylerin işteki, okuldaki, ailedeki davranışlarını yansıtmaktadır ve eğitim, aile yaşamı, işletme ile ilgili olan ulusal yasalar ve kamu politikaları ile desteklenmektedir (Altıntaş; 1999:16). İnsanların bu kurallar, duygular ve fikirlerle nasıl bir ilişki içinde olduğu kültürün temelini oluşturur. Bu ilişkilerin özellikleri çerçevesinde kültür o toplum mensuplarının çoğunluğunda, ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı yapan bir yaşama tarzı sağlar. İnsanın sergilediği davranış kalıpları mensubu olduğu kültürün etkisindedir (Eroğlu, 2000: 105). Farklı kültürler, farklı kurallara ve farklı kültürel özelliklere sahip olduğu için her kültürün üyesi, dünyayı farklı algılayacak ve anlamlandıracaktır (Coşgun, 2004:17). Aynı gerçeklik tarihsel süreç boyunca farklı eğitim ve yaşam deneyimlerine maruz kalmış toplumlarda farklı farklı yorumlanacaktır (Hofstede,1980: 42–43). Örgütlerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliğinin ulusal kültür ile benzer olması beklenmektedir (Özkoç ve Katlav, 2015:117).

Adler ve Jelmek (1986) kültür'ün ister örgütsel düzeyde olsun ister toplumsal düzeyde olsun belirli bir dünyada olmanın beklentileri ve kuralları olduğunu ifade etmişlerdir. Günümüzde yönetim biliminin en temel konularından birisi de ulusal kültürün yönetsel uygulamalara yapmış olduğu etki üzerinedir. Önceki yıllarda (1950-1960), yönetim ve ulusal kültür arasında bir ilişkinin varlığı düşünülme yerine bu dönemde yönetim uygulamalarının evrensel bir niteliğe sahip olduğu düşüncesi hakim olmuştur. Ancak, günümüzde yönetim ve organizasyon konusunda geliştirilen teori, model ve uygulamaların temelde kültüre özgü bir hale getirildiği görülmektedir. Bunun nedeni yönetim düşüncelerine yönelik varsayımların evrensel olmayabileceğidir. Bu düşünceler kültürden kültüre değişiklik göstermektedirler. Geçmiş dönemlerde, yönetim ve organizasyon konusundaki bütün düşünceler, diğer ülkelere bu ülkelerin değer yargıları göz önüne alınmaksızın aktarılmıştır. Günümüzde ise, ulusal ve bölgesel farklılıkların yönetimin en kritik konularından biri haline geldiği görülmektedir. Hofstede'ye göre yönetim alanında ulusal kültürün önem kazanmasının üç ana sebebi vardır. Bunlar (Tüz ve Altıntaş, 2008: 18)

:



Politik Nedenler: Uluslar politik birimlerdir, kendi kurumları, hükümetleri, ulusal sistemleri, eğitim sistemleri, işgücü sistemleri vardır. Bu durum sadece resmi kurumlarda değil, informal kurumlarda da farklılıklar göstermektedir.

Sosyolojik Nedenler: Vatan ya da uyruk yurttaşlar açısından sembolik bir değere sahiptir. Bireylerin kimliğindeki bütün parçalar bundan türer. Bu “ Ben Kimim “ sorusunun bir parçasıdır.

Psikolojik Nedenler: Bireylerin düşüncelerinin bir bölümü ulusal kültür ile şekillenir. Burada ailede ve eğitim aşamasında yaşanan ilk tecrübelerin etkisi vardır.

#### **1.4.2. Örgüt Kültürü**

Her toplumun kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet göstermekte olan örgütlerin-organizasyonların, işletmelerin de kendilerine özgü kültürleri vardır. İnsan eliyle yaratılmış, yapay birer sosyal düzen yada sistem olarak ele alınan örgütler, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplum olarak görülürler. İşte bu minyatür toplumun geliştirdiği, kabullendiği ve sahiplendiği uygulamalar, değerler, inançlar, normlar, semboller, teknolojiler, yapılar, süreçler, yönetim tarzları vs.maddi manevi değerlerin tümü, o örgütün kültürünü oluşturur (Nişancı,2012:1279). Kurum kültürü ulusal kültürden büyük oranda etkilenmekte, niteliklerini bu bağlamda yansıtan ve sembolize eden bir takım temel değerlerle şekillenmektedir.

Örgütler, semboller, anlamlar, mitler ve ideolojilerden oluşan ve örgütte neyin ve kimin önemli olduğunun belirlenmesine temel teşkil eden bilişsel bir şemadan oluşan derin bir anlam yapısına sahiptirler (Gizir, 2007: 257). Yönetim organizasyonla ilgili yazın incelemelerinde "örgüt kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü gibi kavramlardan sık bahsedildiği görülmektedir (Özdevecioğlu, 1995: 120). Nasıl ki kültür kavramını tanımlarken tek ve genel bir tanımlamanın yapılamaması gibi örgüt kültürünü tanımlarken de birden fazla kavram ve tanımla karşılaşılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 1998:10). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalara ilk defa Elton Mayo tarafından 1920-1930 yılları arasında yürütülen Hawthorne araştırmalarında rastlanmaktadır (Morgan, 1998:5). İlgili yazında örgüt kültürünü açıklayan çok sayıda tanım yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Robbins (1996), örgüt kültürünü bir örgütü diğer bir örgütten ayıran, çalışanlar arasında paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlarken Daft (2001: 320),

örgüt kültürünü örgüte yeni katılanlara öğretilen ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlama ve düşünme şekilleri olarak tanımlamıştır. Schein, ise örgüt kültürünü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelerin, bu tür problemlerle ilişkilerinde, algılamaları düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modeli olarak tanımlamıştır (Schein, 2004:9). Örgüt kültürü bütün kurumlarda, resmi örgütsel yapıyla etkileşim içindedir ve oradaki işlerin hangi yolla yapılacağı konusunda ortaya genel ve net bir anlayış çıkarabilmek için sistemi kontrol eder ve insanları birbirine bürokratik güçlerden bile daha fazla bağlayan bir bağ gibidir (Çelikten,2006:271). Kültür, organizasyonu bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Organizasyonda ortak kabul edilen amaçlar, inançlar ve değerler sisteminin bütünüdür (Barutçugil,2011: 82). Nitekim örgütler kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip küçük sosyal oluşumlardır (Morgan,1998: 3-25). Diğer taraftan örgüt kültürü, organizasyonun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir. Kültür, çalışanlara organizasyonda kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları gerektiği konusunda güçlü bir bilgi ve sezgi kazandırır. Bu açıdan Kozlu (1986)'nın ifade ettiği gibi örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren paylaşılan normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir.

Deal ve Kennedy (1982)'nin iş yapma ve yönetme biçimi olarak tanımladığı örgüt kültürünü, Pettrigrew (1979) belirli bir grup için, belli bir zaman diliminde, belirli şartlar altında geçerli olan, kabul edilmiş anlam ve değerler bütünü olarak tanımlamıştır. Hofstede (1980) ise örgüt kültürünü bir sosyal grubun üyelerini diğerlerinden ayıran ortak aklın bir programlaması olarak tanımlamıştır. Schein (1987) ise örgüt kültürünü belirli bir grup oluşumunun, dış çevreye uyum sağlama ve içsel bütünleşme sorunlarına çözüm ararken bulunduğu, keşfettiği veya geliştirdiği ve geçerli olduğunu zaman içinde tecrübeleriyle doğruladığı ve bu yolla gruba yeni katılan üyelere bu sorunlarla ilgili algılama, düşünme ve yorumlamanın doğru yolları olarak öğrettiği, temel varsayımlar bütünü olarak tanımlamıştır. Kilman (1988) örgüt kültürünün, bireye yön veren ve bu doğrultuda hareket etmesini sağlayan birleştirici ve anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir kavram olduğunu savunmuştur. Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Ouchi, 1987:45). Dolayısıyla, örgütlerin, temel

kültürel norm ve değerler göz ardı edilerek, onlardan bağımsız ve zıt bir şekilde yapılanmaları başarısızlığa giden yolda yapılacak en büyük stratejik hatalardan bir tanesidir (Daft, 2004:361). Smirich (1985)' e göre örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar, inanç ve değerler bütünü olan örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırması, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlaması, örgüt içi sosyal dengeyi güçlendirmesi ve üyelerinin davranışlarını yönlendirmesi açısından çok önemli bir işlevi yerine getirmektedir (Smirich:1983:345).

Yukarıda örgüt kültürü ile ilgili yapılmış tanımlar incelendiğinde, örgüt kültürünü oluşturan 10 temel karakteristikten söz edilebilir (Özkalp ve Kırel, 2013:160-161) :

**Bireysel Katılım veya Teşebbüs (Individual Initiative) :** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığını ifade eder.

**Risk Toleransı (Risk Tolerance):** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırlarını ifade eder.

**Yön (Direction) :** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesini ifade eder.

**Birleşme (Integration) :** Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesini ifade eder.

**Yönetim Desteği (Management Support) :** Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesini ifade eder.

**Kontrol (Control) :** İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni ifade eder.

**Benlik (Identity):** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurabilmelerini ifade eder.

**Ödül Sistemi:** Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımını ifade eder.

**Çatışma Toleransı (Conflict Tolerance) :** Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesini ifade eder.

**İletişim Kalıpları (Communication Patterns) :** Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları ifade eder.

### **1.4.3. Örgüt Kültürünün Belirleyici Faktörleri**

Örgüt kültürü kavramı bir organizasyonda temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, uygulamalar, semboller, kahramanlıklar ve teknoloji gibi hususları içerebilir (Livari ve Huisman, 2007:36). Parker (1998:165), kültürü bir okyanusta buzdağına benzetmekte ve nasıl ki buz dağının görünen ve görünmeyen kısımları var ise örgüt kültürünün de benzer şekilde görünen ve görünmeyen kısımları olduğunu ifade etmiştir. Parker( 1985)' e göre kültürün davranış, normlar, adetler, dil ve sembollerden oluşan kısmı buz dağının görünen kısmını teşkil etmektedir. Asıl görünmeyen ve büyük kısmının ise değerler, inançlar, varsayımlardan oluştuğunu ifade etmiştir.

#### **1.4.3.1. Varsayımlar**

Schneider (1988) varsayımları örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, çevrede olup bitenleri kısaca dünyayı algılayış ve yorumlayış biçimi olarak tanımlamıştır. Varsayımlar, uzun zaman içerisinde benimsenmiş değerler ve inançlar sonucunda oluşmuş ve örgüt üyelerince tartışmasız ve sorgusuz kabul edilen anlamlar bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46). Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez (Güçlü, 2003:152).

#### **1.4.3.2. Liderler ve Kahramanlar**

Kahramanlar, örgütsel değerleri yansıtan ve örgütün üyeleri için için rol model teşkil eden örnek kişilerdir (Varol,1989: 29). Şişman (1998) kahramanları geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişiler olarak tanımlamıştır. Kozlu (1986) ise örgüt kahramanlarının, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişiler olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla kahramanları, davranış modellerine hizmet eden bir kültürdeki yüksek değerlerdeki karakter özelliklerine sahip olan ölü ya da diri, hayali ya da gerçek kişiler olarak tanımlanabilir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunların ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Tüz ve Altıntaş, 2008:14).

### 1.4.3.3. Törenler- Ritüeller-Semboller

Teknik olarak arzulanan sonuçlarla ilgili başarılarla dayalı kolektif etkinliklerdir. Ancak, ritüeller kültür içinde sosyal unsurlar olarak düşünülürken kolektif normlar içerisinde ise bireysel sınırlar dahilindedir (Tüz ve Altıntaş, 2008:15). Bir değeri yüceltmeyi, o değeri en iyi temsil edenleri ödüllendirmeyi ve elde edilen bir başarıyı kutlamayı amaçlayan geniş katılımlı toplantılardır. Organizasyonel kültürü destekler, mesajlarını vurgular, motivasyonu, coşkuyu ve bağlılığı artırır. Bunların önemli bir kısmı gerekli olmasından çok alışkanlık olduğu için yapılan davranışlardır (Barutçugil, 2011:84).

Semboller ise bir örgütün üyeleri için özel anlam ifade eden ve kültürel değerleri çağrıştıran unsurlardır. Çalışanlar arasında ortak bir dili ve paylaşılan duygularını güçlendirirler. Kültürün görünen yüzüdür. Kurumsal kimliği yansıtan tasarımlar, renkler, logo, eşya ve araçlar kurumsal kültürün algılanmasını ve benimsenmesini destekler (Barutçugil,2012:84).

Bir örgütte benimsenmiş giyim şekli, kıyafetler, çalışanların birbirlerine hitap şekilleri, birbirleriyle selamlaşma şekilleri, ödül ceza sistemleri ve bunların uygulanış biçimleri, işe yeni başlayanlar, emekliliği gelenler veya terfi alanlar için düzenlenen etkinlikler, kutlamalar, yönetim ve çalışanlar arasındaki mesafeyi belirten yerleşim düzenlemeleri, kullanılan flama ve rozeler bu bağlamda değerlendirilebilir (Köse vd.,2001:230).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde 6 çeşit tören olabileceğini ifade etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2013:185-186):

1. Statü Töreni: Örgüt içindeki statüsündeki değişimde yapılan etkinliklerdir. Örneğin, tetfi kutlamaları, emeklilik yemekleri gibi.

2. Teşvik Törenleri: Örgütteki başarıların tüm üyelerle paylaşımı yoluyla yenilikçiliği ve başarıyı teşvik eden törenler. Ayın elemanı uygulamaları, belirli satış hedefini gerçekleştiren üyelerin ödüllendirilmesi, bir alanda toplanarak o haftanın en iyi işinin ne olduğunun açıklanması ve bu başarıyı sağlayan kişinin tüm üyeler tarafından alkışlanması gibi.

3. Yenileme Töreni: Örgütsel öğrenme ve değişme yoluyla başarı konusunda üyeleri cesaretlendirmek adına yapılan törenlerdir. Yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması gibi.

4. Bütünleşme Törenleri: Örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.

5. Çatışmayı azaltıcı törenler, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.

6. Derece İndirme Törenleri: Bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı çalışanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde kınanmaktadır. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır. Yine Japonya'da düşük performans gösteren bir çalışanın şirketin en merkezi yerinde bulunan cam bir oda içerisinde önüne gazete, dergi vb. iş ile ilgili olmayan materyallerin koyularak mesai bitimine kadar çay, kahve servis edilmesi de ses getiren bir kınama şeklini ifade eder.

#### **1.4.3.4. Mitler**

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem, 1996)

#### **1.4.3.5. Hikayeler**

Hikayeler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır (Köse vd.2001:230). Hikayeler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında

köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine Unutkan (1995) hikayelerin örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması açısından çok önemli bir role sahip olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler, özellikle çalışanların oryantasyon dönemlerinde önemli rol oynamakta, çalışanın motivasyonunu ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler. Peters ve Waterman'ın (1982) aralarında Boeing, Mc Donalds, IBM gibi önemli şirketlerin bulunduğu 62 büyük Amerikan şirketiyle yaptıkları mükemmel şirket araştırmasında en çok dikkatlerini çeken konunun, çalışanların firmalarının üstünlüklerini anlatılırken büyük ölçüde hikaye, slogan ve efsanelerden yararlanmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Nelson ve Campbell, (1997), şirketin geçmişiyle ilgili hikayelerin; düşük seviyedeki çalışanların terfi hikayelerinin, kriz anlarında şirketin nasıl mücadele ettiğine ilişkin hikayelerin, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşıldığına dair hikayelerin, işten kovulma hikayelerinin örgüt kültürünün hakim değerlerinin tüm üyeler tarafından anlaşılmasında çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

#### **1.4.3.6. Örf-Adetler**

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler (Köse vd.2001: 230). Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Nelson ve Campbell, 1997).

#### **1.4.3.7. Normlar**

Normlar, örgüt içindeki bireylerin de davranışlarını düzenleyen, hatta gerektiği yerde kısıtlayan yazılı ya da yazılı olmayan ölçütlerdir. Kaynağını değerlerden alan ve buna göre biçimlenen normlar, değerlere göre daha somut öğelerdir (Şişman, 2007: 4). Dolayısıyla normların örgütsel kültür içinde davranışı etkileme, sosyal sistemi kurumsallaştırma ve güçlendirme fonksiyonu vardır (Steinhof ve Owens, 1989: 10).

#### 1.4.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir (Gizir,2007: 254 ). Kurum kültürü güçlü ya da zayıf olabilir. Güçlü bir kültürde inançlar ve değerler daha yoğun ve daha geniş olarak paylaşılır. Vizyon ve amaçlar etrafında bütünleşme daha kolay sağlanır. Biçimsel kurallara ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç azalır. Güçlü kurum kültürlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi daha fazladır. Çalışanların davranışlarda tutarlılık sağlanmasında ve kuruma yönelik aidiyet ve bağlılık duygusunu güçlenmesinde önemli rol üstlenir. Genel olarak örgüt kültürünün işlevleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Çınar, 1999: 73-74) :

Organizasyonun, vizyonu, misyonu ve amaçları doğrultusunda ilerlemesini kolaylaştırır.

Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır. Çalışanların kurumla özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini organizasyonda görmelerini sağlar.

Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır. Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini organizasyonun amaçlarına adanarak, yüksek düzeyde motivasyon ve bağlılık duygusu oluşur.

Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir. Çalışanlar güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanırlar. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.

Kontrol ve koordinasyonda tutarlılık sağlanır. Organizasyonun bölümleri, birimleri ve bireyleri arasındaki ekip uyumluluğu artar.

Çalışanların tutum ve davranışlarını kültürel çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü, örgütlerde, örgüt üyelerine ortak bir vizyon, ortak bir misyon, ortak bir dil, ortak bir ifade ve kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirleyen, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-yaptırım sistemini ve tüm örgütsel olaylara bir anlam veren, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan içbağlılık çerçevesinde, işletmenin politika ve stratejisini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlayan değerler bütünüdür (Demirel ve Karadal, 2007: 256). Nasıl ki toplumların kültürel mirasları olduğu gibi,



örgütlerinde gelecek yeni üyelere aktarılan duygu ve değer kalıpları vardır (Katz ve Khan:1977:65).

### **1.5. Hofstede'nin Ulusal Kültürel Boyutları**

Hofstede, "oyunadığımız sosyal oyunun yazılı olmayan kuralları" olarak nitelediği kültürü ; "yaşam süreci içinde kazanılan ve bir grubun üyelerini diğer grubun üyelerinden ayıran aklın kolektif programı" şeklinde tanımlamıştır (Hofstede, 2005:5; 1980:25). Bu düşünsel programlar, değerleri, tutumları, yetenekleri, davranışları ve ulusun büyük çoğunluğu tarafından paylaşılan algılamaları kapsamaktadır (Tüz ve Altıntaş, 2008: 18-19). Tanımda ifade edilen "insan grupları" farklı ulusları ifade edebileceği gibi, farklı bölgeleri, etnik grupları, cinsiyetleri, yaş gruplarını ve kuşakları, sosyal sınıfları, meslek gruplarını, iş çeşitlerini, bir örgütü ya da onun belirli bir kısmını vehatta belirli bir aileyi de ifade edebilir (Hofstede, 1994:12). Hofstede'e göre kültür; öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle, kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Hofstede,1980: 3-4). Buradan yola çıkarak Hofstede, yaklaşık 50 ülkede ulusal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışması sonucunda yöneticilerin ve çalışanların işle ilgili değerlerinin ulusal kültürün beş değer boyutu üzerinden farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 153). Bu sonuca göre Hofstede ulusal kültür boyutlarını "güç mesafesi", "bireycilik- ortaklaşa davranış", "erillik-dişilik"ve "belirsizlikten kaçınma olmak üzere dört boyutta sınıflandırmıştır. Ancak daha sonraki çalışmalarla bu boyutlara uzun dönem-kısa dönem oryantasyon ve müsamaha-hoşgörü boyutları da eklenmiştir. Bu boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Hofstede v.d., 2010: 239-250).

#### **1.5.1. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi bir kültür içinde gücün eşit veya adil olmayan dağılımını ifade eder (Hostede,2010:61). Daha geniş bir ifadeyle grup üyelerinin içindeki güç dağılımının ne derece eşit algılandığını ve konuyla ilgili hissetme, düşünme ve davranış eğilimlerini kapsar (Sığrı ve Tığlı, 2006:330). Tüm toplumlarda farklı statü düzeyleri vardır ve yüksek statüye sahip insanlar daha fazla gücü kullanma hakkına sahiptirler, bu statü onlara toplumda çeşitli imkanlar sağlar (Altıntaş, 2000:29). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yeleri vardır ve gücü göstermek için statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise tam tersine insanlar yüksek statüye sahip olsalar dahi

kendilerini olduklarından daha düşük güçte göstermeye eğilimlidirler (Moiji ve Hofstede, 2002:63).

Bir kültür içerisindeki toplumsal statüler açısından güç mesafesi, öncelikle aile-çocuk ilişkilerinde kendini gösterecektir. Yüksek güç mesafeli kültürlerde çocukların ailelerine karşı itaatkar olmaları beklenir. Aile büyüklerine itaat, sadakat, saygı, sevgi ve bağlılık en üstün erdemler olarak kabul edilir (Hofstede, 1984:90).

Güç mesafesi boyutu örgüt düzeyinde değerlendirildiğinde ise eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hakimse merkezî bir yönetim yapısı oluşurken, güç farklılıklarının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yönetim yapısının hakim olduğu görülecektir (Emet ve Gümüştekin, 2007: 99). Bir diğer deyişle güç mesafesi boyutu örgütsel anlamda, bir yöneticinin astlarına karar verme konusunda inisiyatif kullandırma derecesini ifade etmektedir. Dolayısıyla bu boyut otorite baskısının seviyesi olarak da tanımlanmaktadır (Paine and Organ, 200:48). Bir işletmede güç mesafesinin düşük yada yüksek olması bireyler arasındaki eşitlik, gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar, liderlerin güç kaynaklarını kullanması arasındaki farklılıklar, hiyerarşiye yatkınlık, karar verme ve katılım gibi değişkenler açısından ayırt edici özellikler taşır (Sıgır ve Tıgılı, 2006:330). Yüksek güç mesafesi olan örgütlerde öncelikle ast-üst eşit değildir (Emet ve Gümüştekin, 2007: 99). Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde güç, merkezidir, iş görenler verilen emirlere ve beklentilere itaat ederler. Örgütsel yapı hiyerarşiye dayalıdır ve iş görenler ile yöneticiler arasındaki ilişki, yönetim tarafından belirlenir. Yöneticilerin ayrıcalıklı yetkilere sahip olması otorite imajını güçlendiren açık bir statü göstergesidir (Sims and Keenan, 1999:4). Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmiştir. Bu kültürlerde unvan, statüve pozisyon gibi betimleyici unsurlara fazlasıyla önem verilmekte ve saygı duyulmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde işçi ve işveren veren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur (Ay, 2005:37 ). Astların daha itaatkar olması, karar alma süreçlerinin daha az katılımcı olması ve örgütün kural ve prosedürlere daha çok dayanması beklenir. Bu da kendini daha çok bürokrasi, daha resmi ve dikey iletişim alışkanlıkları, daha merkezi bir güç dağılımı ve organizasyon yapısı, daha kadercî davranışsal tutumlar ve güç dağılımındaki değişimlere karşı daha fazla direniş şeklinde gösterir (Fiş ve Wasti, 2009: 138). Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. Örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine

dahil edilirler. Fırsat ve ödüllendirmelerde ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Ay, 2005:37).

**Tablo 2 :Düşük ve Yüksek Güç Mesafeli Toplular**

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler arası eşitsizlik çok düşük bir seviyededir</li><li>• Tüm bireyler özgürdür</li><li>• Hiyerarşi rol eşitsizliği anlamına gelir sadece işleri kolaylaştırmak adına vardır</li><li>• Astlar ve üstler pozisyon ayırımı yapmaksızın birbirlerini eşit ve ulaşılabilir görürler</li><li>• Güç kullanımı haklı nedenlere dayanır. Bu iyi ya da kötü arasında sağduyulu bir ayırım gerektirir.</li><li>• Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.</li><li>• İktidarda olanlar olduklarından daha güçsüz görünmeye çalışmalıdır.</li><li>• Sorun olduğunda sistem suçlanır.</li><li>• Sosyal sistemi değiştirmek demek güç dağılımının yeniden yapılandırılması anlamına gelir</li><li>• Çeşitli güç seviyelerindeki insanlar birbirlerinin tehlike olarak görmezle ve güven esastır</li><li>• Diğer insanlara güvenme eğilimi vardır.</li><li>• Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir uyum vardır.</li><li>• Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma esasına dayanır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler arasındaki eşitsizlik yüksektir</li><li>• Bireyler arasındaki eşitsizlik beklenir ve arzulanır.</li><li>• Bazı bireyler bağımsız olsa da, çoğu birey bağımlı olmalıdır.</li><li>• Hiyerarşi varoluşsal bir eşitsizlik anlamına gelir.</li><li>• Astlar için üstler farklı insanlardır.</li><li>• Üstler “ulaşılmaz” insanlardır.</li><li>• Güç toplumun temel gerçekliğidir. Akla yatkınlığı söz konusu değildir.</li><li>• Güç sahipleri ayrıcalıkları hak ederler.</li><li>• İktidarda olanlar, olabildiğince güçlü görünmeye çalışmalıdır.</li><li>• Güçsüzlük kınanır</li><li>• Sosyal sistemi değiştirmek iktidardakileri tahttan indirmek demektir.</li><li>• Diğer insanlar güçlü bireyler için potansiyel tehlike unsurlarıdır ve güvenilmemelidir.</li><li>• Diğer insanlara nadiren güvenilebilir.</li><li>• Güçlü ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır.</li><li>• Toplum normalarına olan düşük bağlılıkları nedeniyle güçsüzler arasında dayanışma ve işbirliği çok zordur</li></ul>

**KAYNAK:** Hofstede, Geert. —Motivation, leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad,|| Organizational Dynamics, Summer, 1980, p.46

### 1.5.2. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede belirsizlikten kaçınma boyutunu bir toplumun üyelerinin bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini ne derece tehdit altında hissettikleri ve belirsiz durumlara karşı gösterdikleri tepki ve hoşgörü derecesi olarak açıklamıştır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:91). Bazı toplumlarda bu belirsizlik normaldir, hayatın bir parçası olarak algılanır ve belirsizlik karşısında panik yapılmazken bazı toplumlarda ise bu belirsizlik bir tehdit olarak algılanabilir (Hofstede, 1983:81). Belirsizliğin bir tehdit olarak görüldüğü toplumlarda genellikle biçimsel kurallar vardır, sadece kesin ve doğru bilgiye güven duyulur. Bir toplumda belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ise farklı olan, daha önce deneyimlenmemiş bilgi ve davranışlardan uzak durma eğilimi de yüksektir (Hofstede 1980: 45). Böyle toplumlarda bireyler belirsizlik karşısında kendilerini güvende hissedebilmek için teknoloji, din ve biçimsel kurallar aracılığıyla kendilerine güvenli bir ortam oluştururlar (Hofstede, 1983:84). Güçlü bir belirsizlikten kaçınma özelliği olan toplumlarda, kurallara olan ihtiyaç

daha çok duygusaldır. Bu toplumun üyeleri, çocukluklarından beri kendilerini kanun ve kurallarla düzenlenmiş ortamlarda rahat hissetmeye programlandıklarından, mümkün olduğunca az şeyin sansa bırakılmasını istemektedirler. Buna karşın belirsizlikten kaçınma özelliği çok az olan toplumlarda ise, kanun ve kurallardan korku duyulduğu gözlenmektedir. Onlar kuralların sadece, mutlaka ihtiyaç duyulduğunda koyulması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu tür toplumlarda insanlar, pek çok problemin kurallara ihtiyaç duyulmadan çözülebiliyor olmasından gurur duymakta ve yürürlükte olan kuralları adeta kutsal kabul edip itaat etmektedirler. Bu tip insanlar çalışmayı çok sevmekte ve sürekli bir şeylerle uğraşmayı tercih etmektedirler. Zamanın kıymeti bilinmekte ve yöneticilerin kontrolü olmadan da işlerini yapabildikleri kadar çabuk yapmaya çalışmaktadırlar (Erdem, 2009: 24). Hofstede' nin yapmış olduğu araştırmalara göre Türk toplumu belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlardandır. Belirsizlik karşısındaki tutumlar örgüt düzeyinde ele alındığındaysa kaçınmanın yüksek olduğu organizasyonlarda kararlar uzun dönemleri değil daha yakın geleceği kapsayacak şekilde verilir. Bu tip örgütlerde uzmanlığa olan inanç, biçimsellik, teknoloji kullanımı, kurallar ve yasalara bağlılık eğilimi daha yüksektir (Hofstede-Hofstede, 2005: 182; Ronen,1996:170).

**Tablo 3: Belirsizlikten Kaçınma**

<b>Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Yüksek Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizlik yaşamın bir parçası olarak görülür ve her gün olduğu gibi kabul edilir</li> <li>• Arzulanan huzur ortamı ve stersiz bir yaşamdır</li> <li>• Zaman sınırsızdır.</li> <li>• Çok çalışmak bir erdem değildir.</li> <li>• Agresif davranışlar hoş karşılanmaz.</li> <li>• Kurallarına göre oynan ve sınırları ihlal etmeyen çatışma ve rekabet kabul edilebilir</li> <li>• Farklı düşüncelere tolerans vardır.</li> <li>• Hedeften sapmalara her zaman tolerans vardır bir tehlike unsuru olarak algılanmaz</li> <li>• Genç bireyler desteklenir ve cesaretlendirilir</li> <li>• Risk için gönüllülük fazladır</li> <li>• Olabildiğince az kural olmalıdır.</li> <li>• Kurallar uygulanamıyorsa değiştirilmeleri gerekir.</li> <li>• Sağduyu ve akliselime güçlü bir inanç yüklenir.</li> <li>• Otorite halka hizmet için vardır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belirsizlik, başa çıkılması gereken sürekli bir tehdit olarak algılanır.</li> <li>• Yüksek endişe ve stres söz konusudur.</li> <li>• Vakit nakittir.</li> <li>• Çok çalışmaya yönelik içsel bir dürtü vardır.</li> <li>• Duyguların daha çok ifade edilmesi tercih edilir.</li> <li>• Çatışmalar ve rekabet saldırganlığı ön plana çıkarır, bu nedenle bunlardan kaçınılmalıdır.</li> <li>• Ortak noktada buluşmak güçlü bir gerekliliktir.</li> <li>• Amaçtan uzaklaşan fikirler ya da insanlar tehlikelidir. Bunlara tolerans yoktur.</li> <li>• Ulusçuluk her zaman hissedilir.</li> <li>• Genç bireylere güvenilmez.</li> <li>• Güvenlik tedbirleri konusunda güçlü bir eğilim vardır.</li> <li>• Değerlerde ve doğrularda katılık ve değişmezlik esastır</li> <li>• Yazılı kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç vardır.</li> <li>• Kurallara uyamayanlar suçludur ve kendilerini düzeltmelidir</li> <li>• Uzmanlara ve onların teknik çözümlerine güven esastır</li> <li>• Sradan vatandaşlar yetkililerle karşılaştırılabilecek yeterlilikte değillerdir.</li> </ul>

**KAYNAK:** Hofstede, Geert. —Motivation, leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad, I Organizational Dynamics, Summer, 1980, p.47

### 1.5.3. Bireycilik – Ortaklaşa Davranış

Hofstede' nin boyutlarından üçüncüsü olan bireycilik ve ortaklaşa davranış boyutu toplumsal bağların yapısını inceleyip, bu bağların hangi toplumlarda güçlü olduğu hangi toplumlarda zayıf olduğunu açıklar (Evans and Mavondo, 2001:2). Bireycilik boyutu, bireyin çevreye yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve “ben” merkezli bir yaşam biçimine yönelmesi ya da ortak amaçların öncelik kazandığı, “biz” anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek tutum ve davranışları kapsar (Sığırı ve Tıǧlı, 2006:330). Bireycilik, kişinin yalnızca kendisinden sorumlu olduğu ve birinci dereceden akrabaları dışında kimseyi düşünüp, herhangi bir sorumluluk hissetmediği, zayıf sosyal bağların olduğu bir yaşam biçimini ifade eder (Smith and Tayeb, 2002:462). Ortaklaşa davranış ise kişinin yalnızca kendisinden sorumlu olmadığı, yakın akrabaları, komşuları ve içinde yaşadığı topluma karşı da duyarlı ve sorumlu olmasını gerektiren güçlü toplumsal bağların olduğu bir yapıyı ifade eder (Hofstede, 1980: 45). Hofstede yaptığı çalışmalarda zengin ülkelerde genellikle bireyciliğin ağırlıklı, fakir ülkelerde ise ortaklaşa davranışın ağırlıkta olduğunu tespit etmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1996: 10).

Bireycilik ve ortaklaşa davranış boyutu örgüt kültürü açısından ele alındığında ise kişilerin iş yapış şekilleri, işe ve örgüte karşı olan tutum ve davranışları kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bireyciliğin baskın olduğu toplumlarda kişiler davranışlarını kişisel gereksinimlerine, algıladığı haklarına göre belirlerken, ortaklaşa davranışın baskın olduğu toplumlarda bireyler grup normlarına, görev ve sorumluluklarına göre davranmaktadır (Sargut, 2010: 187). Ortaklaşa davranışta işbirliği ve ortak çalışma örgütün karar verme mekanizmasının temellerini oluşturmaktadır. Örgütsel başarılardaki ortak çabalar, bilginin paylaşılması, işbirliği ve birlikte çalışma açıkçadeğer verilip ödüllendirilen davranışlardır (Fiş ve Wasti, 2009: 137). Birey odaklı örgüt kültürlerinde öncelik kişisel ve bireysel hedefleri takip edip maksimize etmek olup ödüllendirilen de bireysel mükemmeliyetçiliktir. Bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi bazı psikolojik karakter özelliklerinin bireyci topluluklarda rastlanma sıklığı da daha yüksektir (Fiş ve Wasti, 2009:136).

**Tablo 4: Bireycilik-Ortaklaşa Davranış**

Ortaklaşa Davranış	Bireycilik
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireyler, toplum içerisinde, sadakat ilişkisi içerisinde kendilerini koruyan geniş aileler ya da klanlarda doğarlar.</li><li>• “Biz” bilinci hâkimdir.</li><li>• Sosyal kimlik.</li><li>• Bireyler örgütler ya da kurumlara duygusal olarak bağımlıdır.</li><li>• Örgütlerle manevi ilişkiler.</li><li>• Örgütlere aidiyet önem taşır. Örgüt üyeliği amaçtır.</li><li>• Özel hayat bireyin dâhil olduğu örgüt ya da klan tarafından ihlal edilebilir. Fikirler önceden belirlenmiştir.</li><li>• Uzmanlık, emirler, görevler ve güvenlik örgütya da klan tarafından sağlanır.</li><li>• Arkadaşlıklar stabil sosyal ilişkiler çerçevesinde önceden belirlenmiştir. Bu ilişkilerde prestij gereksinimi hâkimdir.</li><li>• Grup kararlarına güven.</li><li>• Standart değerler grup içinde ve dışında farklıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplum içerisinde herkes sadece kendisinin ya da çekirdek ailelerinin sorumluluğunu taşır.</li><li>• “Ben” bilinci hâkimdir.</li><li>• Bireysel kimlik.</li><li>• Bireyler örgütler ya da kurumlardan duygusal olarak bağımsızdır.</li><li>• Örgütlerle hesaba dayalı ilişkiler.</li><li>• Bireysel inisiyatif ve başarıma önem taşır.</li><li>• Liderlik amaçtır.</li><li>• Herkes özel hayat ve bireysel olarak düşünme</li><li>• hakkına sahiptir.</li><li>• Sistem içerisinde, otonomi, çeşitlilik, memnuniyet ve finansal güvenlik arayışı vardır.</li><li>• Özel arkadaşlıklara gereksinim vardır.</li><li>• Bireysel kararlara güven.</li><li>• Standart değerler</li></ul>

**KAYNAK:** Hofstede, Geert. —Motivation, leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer, 1980, p.48

#### 1.5.4. Erillik-Dişillik

Hofstede'nin çalışmasının dördüncü boyutu olan erillik ve dişillik boyutu erkeğe özgü değerler ve kadına özgü değerler şeklindeki ayrıma dayanmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıkların evrensel olmasına rağmen, her iki cinsiyet için belirlenmiş sosyal rollerin toplumlara özel olduğu görülmektedir (Hofstede, 1998: 11). Dolayısıyla sosyal rol farklılıklarının toplumlara göre ağırlıkları farklı olacaktır. Erillik kavramı, sosyal cinsiyet rollerinin belirgin çizgilerle çizildiği bir toplumu işaret etmektedir. Böyle toplumlarda erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış olması, kadınların daha mütevazı, yumuşak ve yaşam kalitesiyle ilgili olması beklenir. Dişillik kavramı ise, sosyal cinsiyet rollerinin örtüştüğü bir toplumu işaret eder. Hem erkeğin hem de kadının mütevazı, yumuşak ve yaşam kalitesiyle ilgili olması beklenir (Hofstede, 2001: 297). Hofstede'ye göre eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler hakim değerler olarak öncelik kazanmışsa, insani eylemler ve insan yaşamı ikinci planda kalıyorsa, bu toplumlarda eril kültür değerlerinin hüküm sürdüğü ifade edilebilir. Eril kültürlerde, erilliğe özgü baskın değerler sadece erkekleri değil kadınların düşünce tarzlarını da etkileyerek tüm toplum tarafından kabul görmektedir (Hofstede, 1983: 83). Dişil kültür toplumlarının göstergeleri ise, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini

önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu toplumlarda geleneksel anlamda dişilikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak olarak tanımlanabilir (Sargut,2001: 175). Dişil kültürlerde ise, baskın değerler hem kadın hem de erkekler için daha çok dişi özellikler taşır. Buna göre; daha ılımlı ve duyarlı olmak, çevreyi korumak, insan ilişkilerine paradan daha çok önem vermek, diğer insanlara yardım etmek ve yaşam kalitesini önemsemek, hem kadın hem de erkeklerden beklenen rollerdir (Hofstede, 1980: 46 ). Örgütlerde ise erkeklere özgü değerler, başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, hırs, mantıklılık, akılcılık, saldırganlık, bağımsızlık vb. olarak görülürken; kadınlara özgü değerler, yakın samimimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, empatik olma, kendiliğindenlik, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik vb. olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2002: 61).

**Tablo 5: Kadına ve Erkeğe Özgü Değerler Açısından Eril Kültür-Dişil Kültür Boyutu**

Dişil Kültür	Eril Kültür
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkekler iddialı olmak zorunda değildir. Aynızamanda yetiştirici rolü üstlenebilirler.</li> <li>• Toplumda cinsiyet rolleri değişkendir.</li> <li>• Farklı cinsiyetler arasında eşitlik olmalıdır.</li> <li>• Yaşam kalitesi önem taşır.</li> <li>• Yaşamak için çalışılır.</li> <li>• İnsan ve çevre önem taşır.</li> <li>• Bağımsızlık arzullanır.</li> <li>• Başka biri için çalışmak motivasyon sağlar.</li> <li>• Şanssız insanlara acınır.</li> <li>• “Küçük” ve “yavaş” daha iyidir.</li> <li>• Cinsiyet farkı gözetmemek ya da çiftcinsiyetlilik idealdir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkekler iddialı ve güvenli olmak zorundadır.</li> <li>• Bayanlar yetiştirici rolü üstlenirler.</li> <li>• Toplumda cinsiyet rolleri net biçimde ayrıştırılmıştır.</li> <li>• Toplumda erkekler daha baskın olmalıdır.</li> <li>• Performans önem taşır.</li> <li>• Çalışmak için yaşanır.</li> <li>• Para ve meta önem taşır.</li> <li>• Bağımlılık arzullanır.</li> <li>• Güdülenme hırs ile sağlanır.</li> <li>• Başarılı kişilere hayranlık duyulur.</li> <li>• “Büyük” ve “hızlı” daha iyidir.</li> <li>• Gösterişli bir düzeyde mertlik değer görür.</li> </ul>

**KAYNAK:** Hofstede, Geert. —Motivation, leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, Summer, 1980, p.49

### 1.5.5. Uzun - Kısa Dönem Oryantasyon

Uzun dönemli oryantasyon, gelecek ödüllere yönelik meziyetlerin özellikle azim ve idare gibi teşvik edilmesi anlamına gelirken, kısa dönemli oryantasyon ise geçmiş ve mevcut durumla ilgili özellikle geleneklere saygı göstermek ve sosyal zorunlulukları yerine getirmek gibi meziyetleri büyütme ifade eder. Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda

baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet önemlidir (Hofstede v.d., 2010: 239-250). Özgürlük, doğruluk, başarı ve kendini düşünme temel çalışma değerleridir. Boş vakit önemlidir. Sadece o yılın karı önemlidir. İş gören sadakati iş ihtiyaçlarına göre değişir. Uzun dönemli oryantasyon ise uzun vadede kara odaklıdır. Yöneticiler ve çalışanlar iki ayrı topluluktur. Sahipler, yöneticiler ve çalışanlar bir bütün olarak aynı vizyonu paylaşırlar. Ömür boyu işgücüne yatırım vardır (Hofstede vd., 2010: 251).

### **1.5.6. Müsamaha ve Kısıtlılık**

Müsamaha ve kısıtlılık, Hofstede ve diğerleri tarafından yeni tanımlanmış bir kültür boyutudur. Hofstede ve diğerleri, müsamaha aracılığı ile eğlenmek ve hayatın tadını çıkarmakla ilgili doğal insan isteklerine, temel özgürlüğe ve memnuniyete izin verme eğilimini ifade ederken, tam tersi olarak kısıtlılık boyutu, benzer memnuniyete dayalı doğal insan istekleri, sıkı sosyal normlar tarafından düzenlenmiş ve kısıtlanmış olduğuna ilişkin inancı temsil etmektedir (Hofstede vd., 2010: 281).

Hofstede yapmış olduğu bu sınıflandırmada, beş boyut açısından ülkelerin aldıkları puanlara göre bir indeks oluşturmuştur. Ülkelerin puanları aşırı düşükten, aşırı yükseğe (0-100 arası) kadar verilen puanlarla belirlenmekte ve puanlamaya göre ülkelerin buldukları aralık belirlenmektedir. Bu sınıflandırmaya göre Hofstede'nin ulus bazında kültürel değerler indeksinde bazı ülkelerin sıralaması aşağıdaki Tablo 6 da örnek olarak verilmiştir.

Hofstedenin boyutları açısından bu tablo yorumlandığında güç mesafesinin Malezyada diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bireysellik açısından bakıldığında ABD'nin diğer ülkelere göre en yüksek değere sahip olduğu, Avusturalya ve İngiltere'nin onu takip ettiği görülmektedir. Yine ABD'nin düşük güç mesafesine sahip, kısa vadeye odaklı bir ülke olduğu tabloya bakarak söylenebilir (Robbins ve Judge, 2013:155)

Yine bu tablodan yola çıkarak Türkiye için de yüksek güç mesafesine sahip, dışil özellikler gösteren, bireysellikten ziyade ortaklaşa davranışın hakim olduğu ve belirsizliğe karşı toleransın düşük bir ülke olduğu sonucuna ulaşılabilir. Benzer şekilde Arap ülkelerine baktığımızda ise diğer ülkelere göre Türkiye gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, dışil özellikler gösteren ir toplum yapısı, bireysellikten ziyade ortaklaşa davranışın hakim olduğu ve güç mesafesinin yüksek olduğu bir yapıya sahip oldukları yorumu yapılabilir.



**Tablo 6 : Hofstede'nin Ulus Bazında Kültürel Değerleri**

ÜLKE	GÜÇ MESAFESİ		BİREYCİLİK ORTAKLAŞA DAVRANIŞ		ERİLLİK DİŞİLİK		BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA		UZUN VADE KISA VADE	
	İndeks	Aralık	İndeks	Aralık	İndeks	Aralık	İndeks	Aralık	İndeks	Aralık
Arjantin	49	35-36	46	22-23	56	20-21	86	10-15	-	-
Avustralya	36	41	90	2	61	16	51	37	31	22-24
Kanada	39	39	80	4-5	52	24	48	41-42	23	30
Danimarka	18	51	74	9	16	50	23	51	46	10
Almanya	35	42-44	67	15	66	9-10	65	29	31	22-24
İngiltere	35	42-44	89	3	66	9-10	35	47-48	25	28-29
İran	58	29-30	41	24	43	35-36	59	31-32	-	-
Japonya	54	33	46	22-23	95	1	92	7	80	4
Malezya	104	1	26	36	50	25-26	36	46		
Singapur	74	13	20	39-41	48	28	8	53	48	9
İsviçre	34	45	68	14	70	4-5	58	33	40	15-16
Türkiye	66	18-19	37	28	45	32-33	85	16-17	-	-
ABD	40	38	91	1	62	15	46	43	29	27
Arap Ülkeleri	80	7	38	26-27	53	23	68	27	-	-
Doğu Afrika	64	21-23	27	33-35	41	39	52	36	25	28-29
Batı Afrika	77	10-11	20	39-41	46	30-31	54	34	16	33

Kaynak : ROBBINS S, JUDGE Timothy A. (2013), **Örgütsel Davranış**, ( Çev.İnci Erdem), 14. Basımdan Çeviri,Nobel

Akademik Yayıncılık, Eğitim Danışmanlık Ltd.Şti,s.154

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık ya da bir başka ifadeyle rol ötesi davranışlara temel teşkil edecek ifade ve tanımlamalara ilk olarak örgüt adına çabalarını harcamaya istekli olan çalışmaları vurgulamasıyla Barnard'ın (1938) çalışmalarında rastlanmaktadır. Benzer şekilde Katz (1964)'da çalışmalarında görev tanımlamalarının dışında fakat örgütsel etkinlik için gerekli olan, gönüllü ve içten gelen, kendiliğinden olan davranışların önemine değinmiştir (Organ vd., 2004 : 241). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel davranış yazınında kavram olarak yer almasında; Barnard (1938)'in önemle üzerinde durduğu “işbirliğine isteklilik” kavramı ve Katz ve Kahn (1967)'in geliştirdikleri “ilave rol davranışları” kavramı temel oluşturmuştur (İşbaşı, 2000: 8).

İlk defa Organ (1988)'in “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” adlı çalışmasıyla Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavram olarak yazında kendini göstermiştir. Burada ele alınan iyi asker sendromundan kasıt bir çalışanın örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik biçimsel ve gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988:4). Başka bir deyişle, Organ (1988,1990) iyi asker sendromu kavramıyla örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkılarını ifade etmektedir. ÖVD kavramı günümüze kadar örgütsel davranış alanında çalışan bir çok araştırmacının ilgi odağı olmuştur. Çünkü işletmelerin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri için gereken en önemli koşul üyelerinin işbirliği yapma konusundaki tutum ve davranışlarıdır (Organ, 1990 :43). Dolayısıyla ÖVD kavramıyla ilgili olarak yazında yer alan birçok tanımlama vardır. Niehoff ve Moorman (1993) ; ÖVD' yi örgütün faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmesine yardımcı olan ve biçimsel ödül sistemlerinden bağımsız, tamamıyla kişilerin gönüllü katılımlarına bağlı olan iş ile ilgili davranışlar olarak tanımlamışlardır. Van Dyne ve arkadaşları (1994) ÖVD'yi sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış

şekli olarak ifade etmiştir. Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997), örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanıyan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanımda ise, Demirci ve Atalay (2010), örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış olarak ifade etmişlerdir. Özdevecioğlu (2003) ise “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003 :129).

İlk olarak Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1980’li yıllarda kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, örgütün biçimsel ödül sistemince açık ve doğrudan tanımlanmayan ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır (Organ, 1988:4). Dolayısıyla “Vatandaşlık” kavramı rol tanımlarında yer almayan, örgütün sosyal sistemine faydalı davranışlar olarak ifade edilebilir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Örgüt için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) son yirmi yıllık sürede gerek yabancı yazında gerekse Türkçe yazında yoğun bir şekilde ilgi gören konular arasında yer almıştır. ÖVD’nin son yıllarda önemsenmesinin ve incelenmesinin iki sebebi vardır: Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınması ve bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır (Mac Kenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1998: 87-88). Greenberg ve Baron (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını, işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması şeklinde ifade etmişlerdir. Bu tür davranışlara “iyi asker davranışı” ya da “iyi asker sendromu”, “pro-sosyal örgütsel davranış” ve “örgütsel spontanlık” gibi isimler de verilmiştir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenler tarafından ortaya konan, gönüllü, proaktif ve emre dayanmayan faaliyetleri içermektedir (Çınar,2000:29). Kavrama ilişkin tanımlamalarda sözü edilen isteğe bağlı veya gönüllü davranışlar, işgörenlerin örgütle yaptıkları iş anlaşmalarında açık olarak belirtilmemiş, iş veya rol gerekleri tarafından yapılması zorunlu olmayan, ihmali durumunda cezalandırılmayan ve daha çok kişisel seçimler sonucunda sergilenen davranışlar üzerinde vurgu yapıldığı görülmektedir (George ve Jones, 1997:153-170). Yine örgütsel vatandaşlık davranışı “yöneticinin arzu ettiği ancak zorunlu tutamadığı çalışan davranışları” olarak da tanımlanmaktadır (Motowidlo,

2000:118). Kavrama ilişkin yapılan tüm tanımlar incelendiğinde ÖVD' nin bir zorunluluk veya görev tanımlarında yer alan bir sorumluluk olmadığı üzerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer taraftan örgütsel vatandaşlık davranışının ne olduğunun tanımlanması kadar ne olmadığının tanımlanması da önemli olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı (Çelik, 2007: 121-126) :

- İş tanımlarının bir parçası değildir
- Ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan bir davranış değildir,
- Eğitimler yoluyla geliştirilebilecek davranış türleri değildir

## **2.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramına Benzer Nitelikte Olan Davranışlar**

### **2.1.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar**

Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların görevlerini yaparken etkileşim içerisinde oldukları bireylere ve gruplara yönelik olan ve örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir (Bolino, Turnley ve Niehoff; 2004:231). Prososyal örgütsel davranışlar örgüt üyelerinin, görevlerini yerine getirirken gerek bireylerin ve içinde buldukları grubun, gerekse örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak (Brief ve Motowidlo; 1986: 710-711) :

İş ile ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olma

Etik olmayan ve işletmeyi maddi manevi zarara uğratabilecek nitelikte kitalimat, prosedür ve politikalara itiraz etme

İşi yaparken en yüksek gayretle elinden gelenin en iyisini yapmak

Görev tanımında tanımlı olmayan görevleri üstlenme konusunda gönüllü olma

Örgüt içi ilişkilerde hoşgörülü, vicdanlı, merhametli olma

Örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket edip, kültürüne, değerlerine, politikalarına ve kurallarına uyum

Gerek üretim gerekse yönetim süreçlerinin sürekli gelişmesini sağlayacak yeni fikirlerle örgütün ilerlemesine destek olma

Müşterilere ürün ve hizmet sunumunda örgütün amaç ve çıkarlarına uyumlu olmaya özen gösterme

Örgütün ürün ve hizmetleri ile ilgisi olmasa dahi müşterilerin problemlerinin çözümüne yardım etme

Kriz zamanlarında, zor ve sıkıntılı dönemlerde örgüte sadık kalma

İş yeri sınırları dışında a bile mümkün olan en iyi şekilde örgütü temsil etme

Kişisel problemlerinde, mutlu ve zor günlerinde iş arkadaşlarının yanında olma prososyal davranışlar olarak değerlendirilebilir. Genellikle birbirinin yerine kullanılan prososyal davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca rol ötesi davranışları içermesi, prososyal davranışların ise gerek rol ötesi davranışları gerekse biçimsel davranışları içermesidir (Köksal, 2012: 71).

### **2.1.2. Örgütsel Spontanlık Davranışları**

Örgüt üyelerinin arasındaki var olan işbirliğine, örgütün faaliyet ve süreçlerinin korunması ve örgütün prestijinin artması için her türlü olumlu davranışın sergilenmesi örgütsel spontanlık davranışları kapsamında ele alınmaktadır (Organ ve Konovsky, 1989: 157). George ve Brief (1992) örgüt üyelerinin birbirleriyle işbirliği ve yardımlaşma içinde olmalarını, örgütü koruma yönelik sahiplenici davranışları, örgütün gelişimi için yaratıcı fikir ve önerilerle katkı sağlamayı, hem bireysel hem de diğer üyelerin gelişimi için çaba göstermeyi ve örgüt içinde iyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlaması için sergilenen her türlü tutum ve davranışı örgütsel spontanlık davranışları olarak ifade etmişlerdir.

### **2.1.3. İlave Rol Davranışları**

Bateman ve Organ, (1983) her bir çalışan davranışının temelinde üç önemli unsurun olduğunu savunmuşlardır. Bu unsurları "sisteme katılma ve sürdürme", "görev tanımlarının gerektirdiği biçimsel rol davranışlarını yerine getirme" ve "fark yaratacak, değer katacak gönüllülük esaslı rol ötesi davranışları sergilemek" olarak tanımlanmışlardır. Biçimsel rol davranışı kavramı, resmi iş tanımlarında yazılı olan yapılması gerekli olan, sorumluluk,

görev ve yetkileri içeren bireysel davranışlar için kullanılmaktadır. İlave rol davranışı kavramı ise resmi iş tanımlarının ötesinde isteğe bağlı olarak sergilenen davranışları tanımlamakta kullanılmaktadır (Karaaslan, 2010: 39). İlave rol davranışları yaratıcı ve planlanmamış davranışlar olarak ele alınır ve işgörenin her hangi bir yazılı kural olmaksızın kendiliğinden ortaya koyduğu davranışları ifade eder (Çınar, 2000 :12). İlave rol davranışları emir ya da ödül söz konusu değilken sergilenen davranışları, biçimsel rol davranışları ise örgütün ödül ve ceza mekanizması kapsamında yer alan ve bu tip davranışlarda bulunanların ödüllendirildiği, bu tip davranışlarda bulunmayanların ise cezalandırıldığı davranış türleridir (Çelik, 2007: 110–111). İlave rol davranışları örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanır ve çalışanların gönüllü olarak örgüt faaliyetlerine katılımlarını gösterir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 264). İlave rol davranışlarının tam tersi davranışlar ise OVD karşıtı davranışlardır. Fisher ve Locke (1992) ÖVD karşıtı davranışları, kuralları çiğnemek, kasıtlı olarak çalışma arkadaşlarının işlerine müdahale etmek, aksamalara sebep olmak, amirlerle zıtlaşmak gibi davranışlarla "otoriteye karşı gelme ve direnme davranışları", rakiplere örgüt bilgilerini satmak, örgütün imajını sarsmak amaçlı basına bilgi vermek, örgütten malzeme çalmak gibi "intikam davranışları", yapabileceğinin altında iş yapmak veya iş yapıyormuş gibi görünerek "işten kaytarma davranışlarını" kapsadığı ifade etmişlerdir.

## **2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Nedenleri**

Gönüllük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışları iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi çalışanın örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılımı ve katkısı şeklinde ortaya çıkabilir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. İkincisi ise çalışanın uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalması şeklinde kendini göstermektedir. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil; örgüte zarar vermemektir (Basım ve Şeşen, 2006: 85). Buradan yola çıkarak, ÖVD'nin açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teorileri ve araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gürbüz, 2006: 54):

Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.

Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer iş gören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir. Birey sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD gösterebilecektir. Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilecektir. Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD sergileyebilecektir. Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir.

### **2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Organ çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, centilmenlik, sivil erdem, nezaket ve vicdanlılık olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır (Organ, 1988: 25). Aşağıda her bir boyut ayrıntıları ile açıklanmaktadır.

#### **2.3.1. Özgecilik**

Özgecilik, çalışanların etkileşim içerisinde olduğu çalışma arkadaşlarına yardım etme faaliyetlerini içermektedir (Konovsky ve Organ, 1996). Çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer örgüt üyelerine karşılıksız olarak yardım etmesini amaçlayan tüm gönüllü davranışları kapsamaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Çalışanların gönüllü olarak, kendilerinden beklenenin üzerindeki davranışlarını içeren özgecilik, temel anlamda iyi bir vatandaşın, herhangi bir destek gerekmediği zamanda dahi örgüte destek sağlayan bir çalışan davranışı olarak ifade edilebilir (Yoon ve Suh, 2003: 598; Moorman, 1995: 127). Organ, özgecilik kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan

sorunlarda diğerk örgüt bireyelerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır (Şehitoğlu ve Zehir,2010:93). Dolayısıyla özgecılık, örgütte iş görenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğerk işgörenlere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder (Sezgin, 2005:323). Herhangi bir sebeple işe gelemeyenlere yardımcı olmak, iş yükü ağır olanlara yardım etmek ve mecbur olmadığı halde işe yeni başlayanların, işe ve işyerine uyum sağlamasına yardımcı olmak gibi davranışlar özgeciliğe örnek verilebilir (Podsakoff vd., 2000: 516). Yine işgörenlerin araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da raporu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmaya yönelik davranışlar da özgeciliğe örnek olarak verilebilir (Allison ve diğerkleri, 2001, akt. Sezgin, 2005: 323). Özgecılık davranışları yalnızca örgüt çalışanları arasında değil, örgütün işlerini yürütürken bağlantılı olduğu müşteriler, tedarikçiler ve satıcılara yönelik olarak da kendini göstermektedir (Gürbüz, 2006 :55 ).

### **2.3.2. Nezaket**

İkinci boyut olarak tanımlanan nezaket boyutu ise çalışma arkadaşlarının işle ilgili meydana gelebilecek problemlerinin önlenmesine yardımcı olma davranışlarını kapsar (Konovsky ve Organ, 1996). McKenzie vd. (1993), nezaket boyutunu işle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlar olarak ifade etmiştir (MacKenzie vd., 1993: 71). Nezaket davranışı organizasyon içindeki iş bölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyeler arasındaki olumlu iletişimin sonucu ortaya çıkan davranışlardır (Özdevecioğlu, 2003:121). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak içinsergilenen davranışlar olmasıdır (Gürbüz, 2006:56). Dolayısıyla, nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar, problemlerin önceden öngörülmesini, öngörülen problemin ortaya çıkmasını engellemesi veya o problemin olası etkilerini azaltması amacıyla önceden somut adımlar atmaya yönelik önlemler almayı gerektirmektedir (Organ, 1988:12). Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerinin alınması, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğerk çalışanlara bilgi sağlanması, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı gösterilmesi ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 56).



### **2.3.3. Centilmenlik**

Yazında üzerinde en az durulan ÖVD boyutu centilmenliktir (Podsakoff vd. 2000: 517). Centilmenlik, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları hoş görme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003:121). ÖVD ile ilgili centilmenlik boyutu, zor şartlar altında yakınmadan işi yerine getirmeyle ilgili davranışlardan oluşmaktadır. Bireyler, örgütsel görevlerini yerine getirmek için gösterdikleri çaba esnasında ortaya çıkan zorlukları bertaraf etmek için centilmenlik davranışı sergilerler (Farh vd., 2004). Organ centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:94). Centilmenlik, olumsuz koşullarda dahi örgütle ilgili herhangi bir şikayette bulunmaksızın eksikleri, olumsuzlukları hoş görebilme yeteneğidir (Organ, 1998: 11; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Podsakoff vd., centilmenlerin sadece şikayet etmeme ötesinde, işler yolunda gitmediği zamanlarda da olumlu davranışlar göstereceklerini, kendi isteklerinden ekiplerinin iyiliği için feda edeceklerini, gerektiğinde kişisel istek, arzu ve düşüncelerini bir kenara bırakacaklarını ifade etmişlerdir (Podsakoff vd., 2000; 517). Centilmenlik davranışı, örgüt üyeleri arasında çıkabilecek problemlerin önlenmesinde ve çıkan sorunların çözülmesinde aktif rol alma şeklinde de kendini gösterir (Özdevecioğlu, 2003:121).

### **2.3.4. Vicdanlılık**

Vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde gönüllü davranış sergilemelerini ifade eder (Podsakoff vd., 2000:524). Diğer bir ifadeyle bu boyut çalışanların gönüllü olarak, kendilerinden beklenenin üzerindeki davranışlarını içermektedir (Yoon ve Suh, 2003: 598). Moorman vd.(1993) vicdanlılık boyutunu, bireylerin örgüt içi rol gereklerini yerine getirmelerini mümkün kılan davranışlar bütünü olarak ifade etmiştir. Redman ve Snape (2005) üstün görev bilinci olarak da bilinen vicdanlılık davranışını kimse takip etmese bile kurallara uyma, işe zamanında gelme, molaları zamanında bitirme, biçimsel rollerinin ötesinde performans gösterme gibi örgüt odaklı yardımlaşma davranışları olarak tanımlamışlardır (Çelik ve Çıra, 2013 :12).

Organ (1988), vicdanlılık davranışlarını işgörenlerin esas görevlerinin yanında gönüllü iş yapmayı ve uzun çalışma saatleri gibi resmi koşulları aşan sürelerde iş görenlerin kendilerini işe adanmaları şeklinde ifade etmiştir. Benzer şekilde Dipaola ve Costa (2009)'da Organ'ı doğrularak bu davranış boyutunda kişi ve grupların, verimliliği artırmak için zamanı düşünceli kullanarak örgütleri için daha çok zaman ayırarak biçimsel gerekliliklerin ötesinde çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir (Tokgöz ve Seymen,2013 :64). Podsakoff vd. (1990), vicdanlılık davranışlarını, mesai saatinde iş tanımları dışında başka bir işle uğraşmama, örgütün kural ve düzenlemelerine bağlı olma gibi faaliyetleri içerdiğini ifade etmiştir. Bu davranışlarla beraber işe devam etme, dakiklik, örgütün kaynaklarını koruma gibi örgütün iç düzeniyle ilgili bazı konularda asgari rol davranışının ötesinde davranışlar sergilemeye gönüllü olmak da vicdanlılık boyutu kapsamında olan davranışlardır (Karabey ve İşcan, 2007:233).

### **2.3.5. Sivil Erdem**

Sivil erdem örgüte bağlılığı veya örgütün işleyişiyle ilgilenmeyi ifade eder (Karabey ve İşcan, 2007:233). Bir başka deyişle çalışanın örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk duyması anlamına gelmektedir (MacKenzie vd., 1993: 71). Sivil Erdem davranışları örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılmayı gerektirir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (toplantılara katılmak, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi konusunda fikir beyan etmek), çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlenmeleri (örgütü etkileyecek endüstriyel değişimleri takip etmek), ilgi ile etrafa bakmaları (yangın tehlikesi veya şüpheli olayları rapor etme, kapıları kilitleme) şeklinde kendini göstermektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010:94). Örgüt üyeleri, hem çalıştıkları örgüte hem de çalışma arkadaşlarına faydalı olacak şekilde davranışlar sergiliyorlarsa, iyi bir örgüt vatandaşı olarak nitelendirilirler (Akdoğan ve Köksal, 2014 :27). Dolayısıyla, OVD kavramı, işletmelerdeki çalışanların ve yöneticilerin verimliliğini artırmakta, örgütün kaynaklarının üretken amaçlar için doğru bir şekilde kullanılmasına ve takım üyeleri ile çalışma gruplarının arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmakta ve örgütü işgörenler için daha tatmin edici bir çalışma ortamı haline getirmektedir ( Tokgöz ve Seymen,2013: 65).

## 2.4. Örgüt Kültürü ve OVD İlişkisi

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerin önemli bir boyutu olan kültürel farklılıkların örgütün, insan kaynağı ve müşteri yapısında ne gibi değişimlere yol açtığı ve işletmelere etkileri üzerinde durulması gereken en önemli konulardandır, nitekim örgütün başarısı ve geleceği kesinlikle kültürden bağımsız değildir (Emet ve Gümüştakin, 2007: 97). Bir toplum içinde faaliyet gösteren örgütün yönetimi, o toplumun kültürel değerleri ile şekillenecektir. Çünkü insanların inançlarını, kültürel değerlerini anlamadan, yoksayarak onları yönetmek imkansızdır (Hofstede, 1984: 82).

Örgütün kültürü, örgütsel davranışın olduğu ortamdır. İşgören örgüte olan uyumunu da uyumsuzluğunu da bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültürü, değerleri ve normlarıyla, iş görenler tarafından yaşandığı için onların davranışlarını etkiler, bir örgütün özelliği, kültürünün değer ve normlarıyla anlatılabilir. Örgütün kültür değerleri ve normları iş görenin uyumunun hem araçları, hem de ölçekleridir (Başaran, 1992: 222).

Her ne kadar, örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynı ise de; her örgütte yer alan insanın yapısının farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin (değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikayeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalleşmesi) örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir (Ergün, 2003: 29).

Yöneticiler beş temel nedenle kültür içindeki farklılıkları öğrenmek ve onlarla mücadele edip yönetmek durumundadırlar. Bunlar (Özkalp, 2013: 20) :

Yaratıcılığı arttırmak: Burada farklı temel ve kültürden gelen çalışanlar karmaşık sorunlara farklı bakış açıları ile farklı çözümler sunabilmektedirler. Bunun sonucunda heterojen takımlar ve örgütler daha kolay çözümler ve daha yaratıcı personel ile başarılı olabilmektedir.

Esneklik: Farklı bakış açılarına sahip örgütler daha esnek bir örgüt yapısına sahip olup, çevrenin değişik taleplerine uygun cevaplar verebilmektedirler.

Yeni Üyeler Almak: Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetmek, yetenekli işgücünün bu örgütlere müracaatını ve katılımını sağlamakta böylelikle insan kaynağı genişleyen ve yenilenen örgütler amaçlarında daha başarılı olabilmektedir.

Pazarlama: Farklı işgücü yapısı şirketin pazarlama potansiyel ve yeteneklerini de arttırarak ürünleri daha geniş bir kitleye sunmaya başarı sağlamaktadır.

Maliyeti Azaltma: Burada etkili bir yönetim ve farklı kültürlerden gelen insanlara olumlu bakış açıları ile çalışanların işten ayrılma, işe gelmeme ve iş değiştirme oranları azaldığından şirketin işgücü ile ilgili maliyetlerinde olumlu düzeltmeler veya azaltmalar yaratmaktadır.

Bu noktada ulusal kültürün de iş görenlerin davranışlarını ve iş yapış biçimlerini direkt ya da dolaylı olarak etkilemesi kaçınılmazdır (Yoo vd., 2005:611). Dolayısıyla küresel alanda çalışan bir örgütteki bireylerin dikkat etmesi gereken kültürel başarı ya da başarısızlık faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Bu faktörler, Gardenswartz (2003: 102)'ın Altı Kapsayıcı Daire olarak tanımladığı modelde, şu şekilde belirtilmektedir:

Ait olunan kültürün değerleri,

Ait olunan kültüre özgü ödüllendirme ve cezalandırma biçimleri,

Örgüt kültürünün normları ve kültürel standartları,

Sahip olunan kişilik ve karakter özellikleri,

Toplumun bireyi biçimlendiren özellikleri

Bir örgütün kültürü; örgütün liderlik tarzını, iletişim seklini, çalışanların kararlara katılımı gibi örgütün işleyişini önemli derecede etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:29). Kültür; değerler, inançlar ve iletişim kurma biçimi ve yol gösteren bir pusula niteliğinde olan ve aynı zamanda bir örgütün üyeleri tarafından yeni katılan üyelere doğru bir şekilde aktarılması gereken bir olgudur (Daft, 1995: 333). Örgüt kültürü örgüt yelerine bir anlam sunar, onların aidiyet duygularını pekiştirir ve dolayısıyla çalışanlar da kendilerini ait hissettikleri bir örgütte hiç tereddüt etmeden rol ötesi davranışlarda bulunurlar. Nitekim temelinde gönüllülüğün esas olduğu örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt kültürünün şekillendirdiği sınırlar içinde kendini gösterme şansı bulacaktır. Aynı zamanda bir toplumun genel kültürü de çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirecektir. Dolayısıyla gerek örgüt kültürü, gerek ulus kültürü gerekse de örgütsel vatandaşlık davranışlarını birbirlerinden bağımsız yorumlamak mümkün değildir.

### 2.4.1. Türk Toplumunu İş Kültürü

Türk toplumu bağlamında ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimi konu alan yazın incelendiğinde, konuya ilişkin akademik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Türk toplumunda aile kavramının çok önemli bir yere sahip olması, bireylerin yetişirken ve hayatlarının her döneminde yaptıkları eylemlerde, aldıkları kararlarda ailenin otoriteyi temsil eden bir unsur olarak var olması hiyerarşik düzen beklentisinin temellerini oluşturmaktadır.

Bu konuda Hofstede (1980) yapmış olduğu çalışmada Türk toplumunu ortaklaşa davranış gösteren, çoğulcu ve yüksek güç mesafesi olan toplumlar içerisinde sınıflandırmıştır. Ancak Ögüt ve Kocabacak (2008:154) toplumsal kültürün ve Türk iş kültürü üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında Anadolu'nun gelenek ve göreneklerinin bireyleri ortaklaşa davranışa yönelttiğini fakat küreselleşme ile birlikte Türk yönetim kültüründe genel olarak ortaklaşa davranışçılıktan uzaklaşıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Türkiye yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi bileşimine sahip bir ülkedir. Dolayısıyla, organizasyonlar insanların gözünde bürokrasinin hâkim olduğu, hiyerarşik piramit yapılarıdır. Wasti (1995)'ye göre merkezileşme eğiliminin fazla olduğu Türk örgütlerinde, çalışanlar kendilerini özerklikten ve inisiyatiften yoksun algılamaktadırlar. Türk örgütlerinde biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Örgütte insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. Uzmanlığa güçlü bir inanış vardır ve önemsenir. Bu sistemlerde belirsizlik, güç mesafesi aracılığı ile azaltılır. Başka bir deyişle, kültürün belirleyici etkisi ile belirsizliğe karşı toleransı azalmış olan insanlar, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki verirler. Güvenlik ihtiyacı her şeyin üstündedir (Sargut, 2001:183).

Diğer taraftan 170 araştırmacının bir araya gelerek 62 ülkeden 950 işletmenin 17.300 orta düzey yöneticisiyle görüşme gerçekleştirilerek yöneticilerin ekonomik ve sosyal sonuçlar karşısındaki durumlarını ortaya koyan kültür ve organizasyon biçimi arasındaki etkileşimleri inceleyen GLOBE araştırması kültürel farklılıklar konusunda önemli bilgiler sunmaktadır (Brief vd., 2007 : xi-xiii). Dünyadaki en geniş kapsamlı araştırmalar arasında yer alan GLOBE araştırmasında (2007) Türk yönetim kültürüne ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda yer almaktadır (Kabasakal vd.2007: 839-840 ):

Türk toplumunun değerler bütünü daha çok Doğu'nun değerlerine yakın gibi görünmekle birlikte Batı'nın değerlerinden de etkilenmiştir.

Türk toplumu içinde geleneklerin önemli bir yeri olmasına karşın modern hayatın getirdiklerini de kolayca benimseyip yaşamına adapte edebilen bir yapı sergilemektedir.

Türk toplumunda dini değerlerin önemli olmasının yanında laik bir ideolojik sistem vardır. Yani Türk toplumuna bakıldığında ne tam doğulu nede batılı olarak nitelendirmek mümkün değildir. Bu da liderlerin zaman zaman beklentileri anlama ve karşılama konusunda zorluklar yaşamasına neden olmaktadır.

Çalışmada iddialı ve yüksek güç aralığına sahip olarak nitelendirilen Türk toplumu, performansa, planlamaya, otoritenin ve kaynakların daha eşitlikçi dağılımına ve ortaklaşa davranış yaklaşımlarına değer vermektedir. Bu bakımdan ideal bir lider değişimi başlatan, mükemmel performans ve vizyon sunan ve bunları yaparken grubun dayanışmasını sağlayan ve akraba kayırmadan kaçınan bir yapıda olmalıdır.

Yine çalışmada Türkiye'de yöneticilerde olması gereken değerler gelecek odaklı olmak, performans odaklı olmak, insan odaklı olmak, kurumsal birlik ve cinsiyet eşitliği olarak sıralanmaktadır ve bu değerler, Türkiye'nin ana nitelikleriyle oldukça uyuşmaktadır (Kabasakal vd.2007: 839-840 ).

Diğer taraftan Virtua ve Alice BBDO reklam ajansının yöneticileri tarafından 2012 yılında yapılan araştırmada Türk iş kültürüne ilişkin ulaşılan sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Çok çalışkandır; ama iş bitmeden mola vermekte sakınca görmemektedir.

Çok kararlıdır; ama mükemmeli aramayıp idare etmektedir.

Çok yardımseverdir; ama yardım istenince ortada değildir (Mediacat, 2012: 122)

Yine Aycan ve Fikret-Paşa (2003)'nın Türkiye'de ki 1213 üniversite öğrencisi ne yönelik kariyer seçimi, iş seçim kriterleri ve liderlik tercihleri üzerine yaptıkları araştırmanın sonuçları da Türk iş kültürünü yansıtması açısından önemli bulgular sunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre gençlerin beklentilerinin güç ve otoriteye sahip olmak, barışçıl iş çevresi, kariyer gelişim fırsatı ve ücretin iş seçiminde daha motive edici faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlarla birlikte yakın denetim ve rehberlik, yöneticiden övgü, geri besleme ve üyelik duygusu daha az motive edici faktörler arasındadır. Karizmatik liderliğin

katılımcılar tarafından en çok tercih edilen ve beklenen model olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003). Yazıcı ve arkadaşları (2007), Türk iş kültürüne yönelik inşaat sektöründe yapmış oldukları araştırmada firmalar için yenilik ve verimliliği sürdürmek yerine takım çalışması ve istikrarın daha önemli olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır. Sargut'un (1994) ise Hofstede'nin araştırmalarına dayanarak yapmış olduğu çalışmasında ulaştığı bulgular Hofstede nin çalışmasını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Sargutun çalışmasına ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır (Sargut, 1994:145-154) :

Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.

Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.

Türk kültüründe determinizm egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.

Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.

Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.

Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.

Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür.

Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.

Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.

Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.

Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.

Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Türk kültürünün yapısında kadercilik, kanaatkarlık, riskten kaçınma, kişisel girişim ve rekabetten uzak durma, güvensizlik, çalışmanın bir zorunluluk ve angarya olarak algılanması, plansızlık, özgüvenin olmayışı ve başarı güdüsünde eksiklik gibi var olan toplumsal özelliklerin çalışma hayatına yansımaları belirsizlikten kaçınma, görev çevresinde

farklı davranma, değişim ve yenilikten uzak durma, risk almama ve yazılı kurallara bağlılık olarak yansımaktadır (Nişancı,2012: 1288)

#### **2.4.2. Arap ve İslam Ülkelerinde İş Kültürü**

Arap ülkeleri, Fas ve Cezayir'den, Mısır'a, Suriye ve Lübnan'dan Suudi Arabistan ve körfez ülkeleri coğrafyaları, ekonomileri, hükümet şekilleri, tarihsel geçmişleri, bölgesel ve etnik kökenleri nedeniyle önemli farklılıklar göstermekle beraber dil ve din birliği nedeniyle de önemli benzerlikler sergilemektedirler. Arap ülkelerinde toplum dört temel gücün etkisi altındadır (Barutçugil, 2011:77-80) :

İslamiyet'in dini temelleri: Kur'an ve Hadisler

İslamiyet'in kültürel değerleri: Tarihsel deneyimler, dini uygulamalarla oluşan gelenekler

Bölgesel / Yerel Kültürler: Diğer kültürlerin Müslümanlar üzerindeki etkileri. Kültürel temas yoğunluğuna bağlı etkileşimler

Politik Milliyetçilik: Arap milliyetçiliği hareketleri gibi akımların etkisi

Arap ülkelerinde dini ve kültürel etkilerin dışında, küreselleşen dünyanın baskıları, hızla değişen refah düzeylerinin sonuçları ve çoğu Arap-İslam ülkelerinde otoriter-politik yapıları sarsan başkaldırıların etkileri de son yıllarda yoğun bir şekilde gözlemlenmektedir. Geleneksel Arap kültürüne sahip bir kişiyle görüşürken tüm dikkatini görüştüğü iş konularına veren bir Batılı, karşısındakinin dikkatinin sürekli dağıldığını, telefonların cevaplandırıldığını, ziyaretçilerini kabul ettiğini görecektir. Görüşme sırasında, Arap iş adamı birkaç kez dışarıya çıkacak yada çağırılacaktır. Başka bazı işler halledilecek, ayaküstü başka görüşmeler de yapılacaktır. Bir batılı için bu davranış kabul edilemez derecede kaba ve aşığılayıcıdır. Batılı değerlerine göre, görüşme için belirli bir zaman planlanmışsa bu zaman içinde başka görüşme kabul edilmez, telefonlar cevaplanmaz, başka işlerle ilgilenilmez. Batılının böyle bir anlayışla, rahatsızlığını belli etmesi ve Arap muhatabının dikkatini çekmeye çalışması, onun çevresi üzerindeki saygınlığını etkileyeceğinden ilişkinin ve müzakerenin bitmesine neden olabilir. Arap kültüründe önemli bir insanın çevresinde onun görüşünü, fikrini arayan çok sayıda insan bulunur. Kendisi geniş bir aile, akraba, arkadaş bağlantılarının merkezindedir. Yoğun iş ve sosyal ilişkileri nedeniyle onayına ya da



önerilerine ihtiyaç duyan çok sayıda insan ona ulaşmak istemektedir. Bu davranışıyla, kendisi geleneksel Arap toplumunun ve iş dünyasının temelini oluşturan ilişkiler ağını güçlendirmektedir. Bu tarzı hoş gören ve anlayışla karşılayan Batılı giderek Arap "aile"nin içine kabul edilecektir. Buna karşın, bu davranışı sorgulamak ve karşı çıkmak ise sonuçsuz bir çaba olacaktır. Kendi alışkanlıklarıyla iş ilişkilerini sürdürmek isteyen Batılılar, iş yapmanın Arapçasını bilmediklerinden dolayı adeta soyutlanacaklar ve yaptıkları işten verim alamayacaklardır.

Araplar da diğer Doğu Asya kültürlerinin insanları ve çoğu Latinler gibi iş ilişkilerinde duygusal yakınlık kurmaya ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeye önem verirler. Bu nedenle, konuşmalarının önemli bir kısmını duygularını ifade etmeye ayırırlar. Diğer taraftan, Amerikalılar, Almanlar ve çoğu Batılılar iş yerinde duygularla ilgili konuşmayı safça ve gereksiz bulmaktadırlar.

Barutçugil (2011), Arapçanın ve İslamiyet'in temelini oluşturduğu Arap kültürünün belirgin özellikleri ve bunların yaşam ve yönetim anlayışlarına yansımalarını ana başlıklarıyla şu şekilde özetlemiştir:

Arap ülkelerinde din (İslamiyet) sosyal davranışı, politikayı ve iş hayatını yakından ve güçlü bir şekilde etkilemektedir. Din ve devlet işlerinin ayrımı, çoğu Arap devletinde yoktur.

Arap dünyasında toplumun temel birimi ailedir. Toplum içinde statü, sınıf ve aile bağlarıyla kazanılır.

Batılılar organizasyonlara ve kurumlara inanırken Araplar insanlara inanırlar, hemen hepsi aynı ahlak ve değerlere ve dünya görüşlerine sahiptirler.

Araplar için başkalarını dürüstlükleriyle etkilemek önemlidir. Arap toplumlarında fakir ve güçsüz insanlar saygı görünür ve korunurlar. Merhamet en çok takdir edilen insan özelliklerinden birisidir.

Batılılar ve Arapları doğru ve yanlış, iyi ve kötü, mantıklı ve mantıksız, kabul edilebilir ve kabul edilemez nitelendirmelerinde çok farklı bakış açlarına sahiptirler. Onlar iki farklı dünyada yaşamaktadırlar. Her biri kendi tarzlarında düzenledikleri iki farklı zihniyetin birbiri hakkında derinliğe bir anlayışa sahip olmaması durumunda ilişkilerinde, bir diğeri üzerinde olumsuz bir izlenim bırakması olasılığı oldukça yüksektir.

Batılılar iş ilişkilerini geliştirmek için resmi kanalları tercih ederken, Araplar kişisel ilişkilerini kullanırlar. Dostluklar çok önemlidir. Dostlarının bir isteğini reddetmek söz konusu değildir.

İyi bir iş yaptıklarında övülmekten hoşlanırlar, eleştiriler karşısında ise batılılardan daha çok incinirler, üzürlürler.

Batılılar mantıksal çözümler ve sonuçlar ararken, Araplar masaya kişiselleştirilmiş gerekçelerle gelirler, kişiliklerini ortaya koyarlar ve ısrarlı, ikna edici konuşmalar yaparlar.

Konuştukları kişiyle yakın dururlar, çok yakınına otururlar ve sıklıkla ona dokunmaktan kaçınmazlar.

Ziyaretleri, sık görüşmeleri ve uzun konuşmaları severler. Konuk severlikleriyle tanınırlar, kapıları hep açıktır.

Kadın-erkek ayrımı yaparlar. Her iki cinsin birbirinden çok farklı rolleri olduğuna inanırlar.

Zaman konusunda rahattırlar. Sosyal faaliyetlerin, toplantıların ve iş görüşmelerinin belirli bir zamanda başlayıp bitmesi gerekmez. Çok boyutlu zamanda yaşarlar, birkaç işi aynı zaman dilimi içinde yapabilirler ve bunu değiştirmek istemezler.

Araplar ilişkilerinde yoğun bir şekilde kişiselliği öne çıkarırlar, içtenliğe önem verirler, dürüst ve samimi davranış beklerler, karşılındakine gösterdikleri saygının kendilerine de gösterilmesini beklerler.

Ülkelerine, yemeklerine, giysilerine, sanatlarına ilgi gösterilmesinden ve iltifat edilmesinden hoşlanırlar.

Aile yapısı çok önemli olduğundan, bir Arap'la tanışırken onun ailesini, akrabalarını ve yakınlarını tanımak da çok önemlidir. Tekrar karşılaşıldığında onların da hatırının, sağlığının sorulması beklenir.

Araplarla konuşan bir batılı normal olarak konuştuğundan daha çok ve daha yüksek sesle konuşmak zorundadır. Sesin yüksekliği, tonlamalar, vurgulamalar Araplar için duyguyu, içtenliği ifade eder, sıcaklığı ve güven duygusunu besler.

Araplar, iş hakkında kötü haber vermek istemezler. Günlük yaşamlarında da hastalıklardan, kazalardan, ölümlerden konuşmak istemezler. Araplar olayları, durumları

iyimser gözle görme eğilimine sahiptirler. Hasta olan birisi için "yorgun", öğretmen için "profesör", gecekonduya da ucuz mesken tanımlamasını kullanırlar.

Yazıya, yazılı kağıtlara çok önem verirler, büyük saygı gösterirler. İçeriğinde dini ibareler olabileceği düşüncesiyle, gazete, dergi ve benzeri yazılı kağıda bir şey sarmazlar, yere düşmesine, üzerine basılmasına izin vermezler.

Arap iş dünyasında bir yöneticiyle veya iş adamıyla özel görüşme yapma, belirli bir süre kesintisiz iş konuşma olasılığı çok zayıftır. Batılılar böyle bir görüşme talep ettiklerinde, içeride en az beş-altı ziyaretçinin olduğu, herkesin aynı anda yüksek sesle konuştuğu, üç-dört farklı konuda görüşmelerin sürdüğü odalara alınırlar. Dramatik etki yaratmak yada arkadaşlarını görmüş olmanın coşkusu yaşamak isteyen Araplara, gelen ziyaretçiler çok uzaklardan geldiklerini ve tekliflerini bağırarak anlatmak zorundadırlar. Genellikle her gün aynı olduğu için başka bir güne randevu istemenin hiç bir yararı olmamaktadır. Böyle bir durumda bir batılı için yapılabilecek en makul davranış, ilgili Arap işadamına olabildiğince herkesten daha yakın olmaktır. Bu gibi durumlarda tevazu göstermek ve bir randevu gününün verilmesini beklemek zaman kaybından başka bir şeyle sonuçlanmamaktadır.

Araplar eğitimi ve uzmanlığı takdir ederler, kibirli davranmayan insanları severler.

Araplar kendilerine samimi kişisel ilgi gösteren, eleştirmek yerine övgülerde bulunan, İslamiyet'in temel değerlerine saygılı olan, uygun şekilde giyinen, yaşlı insanlara ve geleneklere büyük saygı gösteren ve her zaman esnek ve rahat davranan yabancılara karşı kişisel ilgilerini geliştirirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: MISIR VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı kültürel yakınlık unsuruna dayalı bir şekilde, Türk ve Mısırlı çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarında farklılık olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın önemi ve vurgusu, tarihsel, coğrafi ve kültürel anlamda yakınlığın söz konusu unsurlara nasıl yansıtılabileceğinin görülmesidir. Her ne kadar genel yakınlık algısının var olduğu belirtilse de bu yakınlığın “şirket düzleminde de” geçerli olup olmadığını belirlenmesi diğer bir önemlilik konusudur.

#### 3.2. Araştırmanın Hipotezleri

İlgili kavramsallaştırma neticesinde çalışmada test edilecek üç hipotez şunlardır.

- 1) Örgüt kültürü algısında Türk ve Mısırlı çalışanlar arasında bir farklılık olup olmadığını tespit etmek
- 2) Örgütsel vatandaşlık davranışı eğiliminde Türk ve Mısırlı çalışanlar arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek
- 3) Algılanan örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kültürel farklılık içermesi, örgüt kültürü ve algılanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının şirket içi uygulamalar şeklinde belirdiği için, örneklem Türkiye ve Mısırdaki faaliyetleri bulunan bir Türk tekstil firmasının iki ülkedeki çalışanlarından oluşmaktadır. Her iki ülkedeki şirket teknolojileri ve yöntemler benzerdir. İki ülkedeki

çalışan sayısı toplam 2000 kişidir (Türkiye=500, Mısır=1500). Araştırmanın örnekleminin demografik özellikleri aşağıdaki gibidir.

**Tablo 7 :Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Kadın	84	38,5
Erkek	134	61,5
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Evli	168	77,1
Bekar	58	22,9
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Yaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
18-25 yaş	40	18,3
25-35	84	38,5
35-45	74	33,9
45-55	20	9,2
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
İlköğretim	62	28,4
Lise	77	35,3
Ön lisans	32	14,7
Lisans	47	21,6
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Göreviniz</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Üretim çalışanı	145	66,5
İdari çalışan	73	33,5
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Toplam İş Tecrübeniz</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1-4 yıl	38	17,4
4-7 yıl	38	17,4
7- 10 yıl	26	11,9
10 yıldan daha fazla	116	53,2
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Ne kadar Süredir Bu Şirkette Çalışıyorsunuz</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
1 yıl ve daha az	36	16,5
1-4 yıl	73	33,5
4-7 yıl	28	12,8
7-10 yıl	26	11,9
10 yıldan fazla	55	25,2
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>
<b>Hangi Ülkede Çalışıyorsunuz</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde(%)</b>
Türkiye	113	51,8
Mısır	105	48,2
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100,0</b>

Tablo5' deki verilere göre katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde %38,5' inin kadın, %61,5'inin erkek, medeni durumları incelendiğinde %77,1' i evli, %22,9' u bekar, yaş grupları incelendiğinde %18,3'ü 18-25 yaş, %38,5' i 25-35 yaş, %33,9' u 25-45 yaş, %9,2' si 45,55 yaş gurubundadır. Araştırmaya katılan kişilerin %28,4' ü ilköğretim, %35,3' ü lise, %14,7' si ön lisans, %21,6' sı lisans mezunu olarak eğitim durumlarını bildirirken, %66,5' i mavi yakalı çalışanı, %33,5' i beyaz yakalı olarak çalışmaktadır. Katılımcıların toplam iş tecrübelerine göre dağılımları incelendiğinde %17,4' ü 1-4 yıl, %17,4' ü 4-7 yıl, %11,9' u 7-10 yıl, %53,2' si 10 yıldan daha fazla, bu şirkette çalışma süreleri dağılımlarına göre incelendiğinde %16,5' i 1 yıl ve daha az, %33,5' i 1-4 yıl, %12,8' i 4-7 yıl, %11,9' u 7-10 yıl, %25,2' si 10 yıldan fazla olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin %51,8' i Türkiye' de %48,2' si Mısırdaki yaşamaktadır.

### **3.4 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma soru formunun yer aldığı anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Mısırdaki ve Türkiye'deki fabrikaya anket formları gönderilmiş ve tekrar geri alınmıştır. Soru formları Mısır örneklemini için Arapçaya çevrilerek kullanılmıştır. Mısırdaki fabrikadan 100, Türkiye'deki fabrikadan 120 tane olmak üzere toplam 220 çalışan araştırmaya katılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Soru Formu ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada kavramsal model içerisinde kullanılan yapıları temsil eden değişkenlerin ölçülmesinde yapılandırılmış anket formu kullanılmıştır. Araştırma iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi edinmeye yönelik olup cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, iş yerindeki görevi, iş yerindeki toplam tecrübesi ve toplam iş deneyimi süreleri olmak üzere 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise araştırmanın hipotezleri test etmek üzere iki temel ölçek soruları yer almaktadır. Katılımcıların ilgili ölçeklerdeki soruların değerlendirilmesi 5 aşamalı likert ölçek ile gerçekleştirilmiştir. (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum).

**1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışının ölçülmesinde Podsakoff ve Mc Kenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından geliştirilen Karabey 'in (2005:79) Türkçeye uyarladığı şeklindeki “İşimle İlgili önemli bir adım atmadan amirimi mutlaka bilgilendiririm”, “Kurumumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.” “İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardım ederim”, “İş arkadaşlarımla haklarını çiğnemem” şeklindeki beş ayrı boyuttan oluşan 20 ifade ile ölçülmüştür. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .74 olarak hesaplanmıştır.

**2. Örgüt Kültürü Algısı:**Örgüt kültürü algısını değerlendirmek için ise Robins'(1990)'ın geliştirdiği örgüt kültürü ölçeği Çelik (2007)' nin Kara Harp Okulu Öğretim üyeleri ve SASAD Yönetim kurulu üyeleriyle birlikte Türkçeye uyarladıkları haliyle kullanılmıştır. “İşyerimde ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir”, Şirketimi tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım”, “Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim,” Şirketimizde kasıtlı yapılmamış olan hatalar hoş görülür”, Şirketimizde çalışanlar görevleriyle ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler” şeklindeki altı ayrı boyuttan oluşan 26 ifade ile ölçülmüştür. Bu boyutlar, Bireysel Özerklik, Örgütsel Destek, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Adalet, Çatışmada Hoşgörü ve Risk Üstlenmeyi teşvik konularından oluşmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığı, Cronbach Alpha değeri, .91 olarak hesaplanmıştır.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlamaları ve Zorlukları**

Mısırdaki yaşanan sosyal ve politik gelişmeler, ülkedeki belirsizlik ve kriz hali çalışanların kendilerine sunulan her şeye şüpheyle yaklaşması sonucunu doğurmaktadır. Halkın okuryazarlık oranının düşük olması ise araştırmanın yürütülmesi konusunda karşımıza çıkan diğer bir kısıttır. Bu durum, anket çalışmaları yürütülürken çalışanlara bir kişinin soruları okuması ve cevabı işaretlemesi konusunda yardımcı olmasını gerektirmiştir. Ancak böyle bir durum çalışanlara yöneltilen bu sorulara verilecek cevapların içtenliğini sorgulanmasını gerektirecek ve aynı zamanda işletme içinde anket çalışmasına yardımcı olan kişinin kendi sorumluluklarının yanında anket sorularını tek tek okuyup işaretleyerek de

mesaisinin ve asıl görev ve sorumluluklarının aksamasına neden olacağından bu durumdan kaçınılmıştır.

Türkiye'deki işletmede ise yine benzer kısıtlar karşımıza çıkmaktadır. 2008 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizde 3000 çalışanı bulunan şirket yatırımlarını, avantajları nedeniyle Mısır'a yaparak faaliyetlerine orada devam etmektedir. Bu süreçte şirkette çalışan sayısı 3000 kişiden 500 kişiye düşmüştür. Bu durum ise kalan çalışanların her an iş kaybetme korkusuyla yaşamalarına neden olmuştur. Anketler uygulanırken gerek yöneticiler gerekse çalışanlar böyle bir çalışmanın arkasında farklı bir neden arayarak konuya temkinli yaklaşımlarına neden olmuştur. Dolayısıyla her iki ülke açısından araştırmada karşılaşılan en önemli kısıt, çalışanların işlerinin kaybedecekleri endişesiyle anketi cevaplama konusunda temkinli davranmalarıdır.

### **3.7. Bulgular**

#### **3.7.1. Ölçeklerin Güvenilirliği**

Güvenilirlik; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığının göstergesidir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem croanbach alfa olarak da bilinen alfa kat sayısıdır (Altunışık vd.2007-115-116). Bu çalışmada, içsel tutarlılık değeri cronbach alpha değeri ile ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan anketin genel güvenilirlik değerleri. 89 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilir olması için içsel tutarlılığın en az (.70) olması beklenir. Bu araştırmada kullanılan gerek örgüt kültürü ölçeği (.91), gerek OVD ölçeği (.71) gerekse de ölçeğin genel güvenilirliği (.89), (.70)' den büyük olduğu için ölçekler güvenilirlerdir. Ayrıca ilgili yazından alınan ölçeklerin daha önceden güvenilirliğinin ispatlanmış olması nedeniyle Türkiye uygulaması açısından bu oranlar yeterli kabul edilmiştir. Hem örgüt kültürü hem de OVD alt boyutları açısından güvenilirlik kat sayıları ise aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak belirtilmiştir.



Tablo 8 : OVD ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Cronbach's Alfa Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>		
Nezakete	0,655	4
Sivil Erdem	0,710	4
Centilmenlik	0,735	3
Özgecilik	0,795	4
Vicdanlılık	0,540	5
<b>Örgüt Kültürü</b>		
Örgütsel Kimlik	0,734	4
Örgütsel Yapı	0,421	5
Örgütsel Adalet	0,862	3
Örgütsel Destek	0,730	3
Risk Üstlenmeyi Teşvik	0,700	5
Çatışmada Hoşgörü	0,540	2
Bireysel Özerklik	0,348	4

Ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, örgütsel vatandaşlıkölçeği alt boyutlarından nezakete ait cronbach's alpha değerinin .65, sivil erdem boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.71), centilmenliğe ait cronbach's alpha değerlerinin (.73), özgecilik boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.79), vicdanlılığa ait cronbach's alpha değerinin (.54) olduğu görülmektedir. Örgüt Kültürü ölçeği alt boyutlarından örgütsel kimlik alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.73), örgütsel yapı alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.42), örgütsel adalet alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.86), örgütsel destek alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.73), risk üstlenmeyi teşvik alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.70), çatışmada hoşgörü alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin (.54), bireysel özerklik alt boyutuna ait cronbach's alpha değerinin ise (.34) olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değerler ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### 3.7.3. İstatistiki Analizler

#### 3.7.3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılığı

t testi, iki grubun ortalamaları arasındaki farkın rastlantısal mı ya da istatistiksel açıdan anlamlı mı olduğuna karar veren bir test olup davranış bilimlerinde hipotezlerin sınanmasında en etkili olan ve en çok kullanılan testlerin başında gelmektedir (Altunışık vd., 2007 :172-173). Bu doğrultuda araştırmada Türk ve Mısırlı çalışanların örgüt kültürü algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında teorik açıdan var olduğu düşünülen farklılığın geçerli olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemeler arasında t testi (test between independent samples) gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla kurulan hipotez şu şekildedir:

$$\mu_{\text{Türk}} = \mu_{\text{Mısırlı}}$$

H<sub>0</sub> : Türk ve Mısırlı çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub> : Türk ve Mısırlı çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Her bir değer bazında test edilecek olan sıfır hipotezi (null hypothesis ) reddedilirse iki ülke çalışanlarının örgüt kültürü ve ÖVD boyutları açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılacaktır. t testi prosedüründe istatistiki anlamlılık 0.05 alfa düzeyinde % 95 güvenilirlik aralığında test edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürüne yönelik ölçeğin sorularının ortalamaları Tablo 9 da görülmektedir.

Tablo 9:Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutuna Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>	$\bar{X}$	s.s.
Nezaket	4,54	0,407
Sivil Erdem	4,28	0,577
Centilmenlik	2,22	1,075
Özgecilik	4,22	0,586
Vicdanlılık	4,02	0,420
Örgütsel Vatandaşlık Genel	3,85	0,613
<b>Örgüt Kültürü</b>		
Örgütsel Kimlik	4,00	0,725
Örgütsel Yapı	3,51	0,706
Örgütsel Adalet	3,54	1,240
Örgütsel Destek	3,71	0,964
Risk Üstlenmeyi Teşvik	3,83	0,715
Çatışmada Hoşgörü	3,71	0,956
Bireysel Özerklik	3,63	0,691
Örgüt Kültürü Genel	3,70	0,867

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların Nezaket algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=4,54$ ), sivil erdem algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=4,28$ ), centilmenlik algı düzeylerinin düşük ( $\bar{X}=2,22$ ), özgecilik algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=4,22$ ), vicdanlılık algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=4,02$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait genel algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,85$ ) olduğu görülmektedir. Örgütsel kimlik algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=4,00$ ), örgütsel yapı algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,51$ ), örgütsel adalet algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,54$ ), örgütsel destek algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,71$ ), risk üstlenmeyi teşvik algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,83$ ) olduğu görülmektedir. Çatışmada hoşgörü algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,71$ ) olduğu görülmektedir. Bireysel özerklik algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,63$ ) olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğine ait genel algı düzeylerinin yüksek ( $\bar{X}=3,70$ ) olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyut algıları ile çalıştığı ülke değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık alt boyutları yaşadıkları ülkeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $P>0,05$ ).

Katılımcıların sivil erdem ve özgecilik alt boyut algıları yaşadıkları ülke değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $P<0,05$ ). Yaşadıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,40$ ) olan katılımcıların sivil erdem algıları yaşadıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=4,18$ ) olanlara göre daha

yüksek olduğu belirlenmiştir. Yaşadıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=4,32$ ) olan katılımcıların özgecilik algıları yaşadıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,10$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile yaşadığı ülke değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel kimlik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, örgütsel destek, risk üstlenmeyi teşvik, hoşgörüne bireysel özerklik alt boyut algıları yaşadıkları ülke değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,19$ ) olan katılımcıların örgütsel kimlik algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,84$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=3,86$ ) olan katılımcıların örgütsel yapı algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,19$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,39$ ) olan katılımcıların örgütsel adalet algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=2,76$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,16$ ) olan katılımcıların örgütsel destek algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,30$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,22$ ) olan katılımcıların risk üstlenmeyi teşvik algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,46$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=4,22$ ) olan katılımcıların hoşgörü algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,24$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalıştıkları ülke Mısır ( $\bar{x}=3,89$ ) olan katılımcıların bireysel özerklik algıları çalıştıkları ülke Türkiye ( $\bar{x}=3,39$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10 :Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaşadıkları Ülke Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Türkiye		Mısır		T	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>							
Nezaket	4,52	0,441	4,56	0,367	-0,686	0,493	RED
Sivil Erdem	4,18	0,568	4,40	0,566	-2,934	<b>0,004*</b>	<b>KABUL</b>
Centilmenlik	2,16	0,811	2,29	1,301	-0,912	0,371	RED
Özgecilik	4,32	0,512	4,10	0,641	2,724	<b>0,007*</b>	<b>KABUL</b>
Vicdanlılık	3,99	0,433	4,04	0,405	-0,833	0,406	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>							
Örgütsel Kimlik	3,84	0,837	4,19	0,529	-3,654	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,19	0,671	3,86	0,567	-7,936	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	2,76	1,173	4,39	0,576	-12,913	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	3,30	1,070	4,16	0,576	-7,243	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik	3,46	0,708	4,22	0,475	-9,249	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	3,24	0,989	4,22	0,596	-8,740	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,39	0,698	3,89	0,586	-5,663	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmanın temel amaçlarından birisi Türkiyedeki işletme ve Mısır'daki işletme çalışanlarının algılanan örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılık olup olmadığını araştırmaktır. Ancak diğer demografik değişkenler açısından da OVD ve algılanan örgüt kültürü arasında farklılık olup olmadığını ölçmek araştırmanın temel sorularına ışık tutacaktır. Dolayısıyla diğer demografik değişkenler açısından da elde edilen bulgular aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $P>0,05$ )

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel kimlik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, örgütsel destek, risk üstlenmeyi teşvik, hoşgörüve bireysel özerklik alt boyut algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=4,22$ ) olan katılımcıların

örgütsel kimlik algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,87$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=3,79$ ) olan katılımcıların örgütsel yapı algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,34$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=4,10$ ) olan katılımcıların örgütsel adalet algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,19$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=4,09$ ) olan katılımcıların örgütsel destek algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,48$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=4,12$ ) olan katılımcıların risk üstlenmeyi teşvik algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,65$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=4,06$ ) olan katılımcıların hoşgörü algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,50$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Cinsiyeti kadın ( $\bar{x}=3,79$ ) olan katılımcıların bireysel özerklik algıları cinsiyeti erkek ( $\bar{x}=3,53$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Kadın		Erkek		T	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>							
Nezakət	4,60	0,374	4,50	0,423	1,735	0,084	RED
Sivil Erdem	4,28	0,604	4,29	0,562	-0,029	0,977	RED
Centilmenlik	2,17	1,173	2,25	1,012	-0,518	0,617	RED
Özgecılık	4,22	0,641	4,13	0,641	0,179	0,858	RED
Vicdanlılık	4,06	0,392	3,99	0,435	1,202	0,231	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>							
Örgütsel Kimlik	4,22	0,554	3,87	0,787	3,868	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,79	0,543	3,34	0,742	5,169	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	4,10	0,952	3,19	1,276	5,975	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	4,09	0,773	3,48	1,000	5,082	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik	4,12	0,590	3,65	0,729	5,261	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	4,06	0,770	3,50	0,999	4,677	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,79	0,652	3,53	0,699	2,762	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile görev değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleme yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların sivil erdem, centilmenlik, özgecılık ve vicdanlılık alt boyut algıları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $P>0,05$ )

Katılımcıların nezaket alt boyut algıları görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Görev türü idari çalışan olan katılımcıların nezaket ( $\bar{x}=4,64$ ) algıları görev türü üretim çalışanı olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile görev türü değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel kimlik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, örgütsel destek, risk üstlenmeyi teşvik ve hoşgörü alt boyut algıları görev türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=4,27$ ) olan katılımcıların örgütsel kimlik algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,88$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=3,81$ ) olan katılımcıların örgütsel yapı algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,37$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=3,99$ ) olan katılımcıların örgütsel adalet algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,32$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=4,05$ ) olan katılımcıların örgütsel destek algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,55$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=4,14$ ) olan katılımcıların risk üstlenmeyi teşvik algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,68$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Görev türü idari çalışan ( $\bar{x}=4,08$ ) olan katılımcıların hoşgörü algıları görev türü üretim çalışanı ( $\bar{x}=3,53$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların bireysel özerklik algıları görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $P>0,05$ )

Tablo 12 : Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T- testi Sonuçları

Ölçekler	Mavi Yaka		Beyaz Yaka		T	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>							
Nezaket	4,50	0,424	4,64	0,353	-2,431	<b>0,016*</b>	<b>KABUL</b>
Sivil Erdem	4,26	0,571	4,34	0,588	-0,949	0,344	RED
Centilmenlik	2,26	1,05	2,15	1,111	0,691	0,490	RED
Özgeçilik	4,19	0,573	4,27	0,613	-0,899	0,370	RED
Vicdanlılık	4,01	4,295	4,03	0,404	-0,293	0,770	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>							
Örgütsel Kimlik	3,88	0,785	4,27	0,501	-4,464	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,37	0,697	3,81	0,632	-4,683	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	3,32	1,237	3,99	1,132	-3,977	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	3,55	0,970	4,05	0,870	-3,704	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik	3,68	0,684	4,14	0,681	-4,704	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	3,53	0,989	4,08	0,768	-4,553	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,58	0,689	3,73	0,690	-1,552	0,122	RED

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $P>0,05$ )

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile medeni durum değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, katılımcıların hoşgörü alt boyut algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Medeni durumu bekâr ( $\bar{x}=3,95$ ) olan katılımcıların hoşgörü algıları medeni durumu evli ( $\bar{x}=3,64$ ) olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların bireysel özerklik, örgütsel kimlik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, örgütsel destek ve risk üretmeyi teşvik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $P>0,05$ )



Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Medeni Durum Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Ölçekler	Evli		Bekâr		T	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>							
Nezaket	4,56	0,411	4,49	0,392	1,029	0,304	RED
Sivil Erdem	4,28	0,575	4,32	0,586	-0,416	0,678	RED
Centilmenlik	2,17	1,038	2,39	1,188	-1,252	0,212	RED
Özgecilik	4,23	0,593	4,16	0,564	0,826	0,410	RED
Vicdanlılık	4,02	0,411	4,01	0,453	0,913	0,922	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>							
Örgütsel Kimlik	3,98	0,743	4,10	0,662	-0,978	0,329	RED
Örgütsel Yapı	3,49	0,723	3,60	0,647	-0,917	0,360	RED
Örgütsel Adalet	3,50	1,231	3,67	1,279	-0,847	0,398	RED
Örgütsel Destek	3,71	0,965	3,72	0,974	-0,049	0,961	RED
Risk Üstlenmeyi Teşvik	3,79	0,717	3,96	0,703	-1,464	0,145	RED
Hoşgörü	3,64	0,971	3,95	0,870	-2,008	<b>0,046*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,58	0,695	3,80	0,662	-1,925	0,056	RED

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile yaş değişkeni değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, katılımcıların centilmenlik alt boyut algıları yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermekteyken ( $P < 0,05$ ), nezaket, sivil erdem, özgecilik, vicdanlılık alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $P > 0,05$ ). Centilmenlik alt boyutunda hangi yaş grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, 35-45 yaş ( $\bar{x} = 4,02$ ) aralığındaki kişilerin centilmenlik algısı diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile yaş değişkeni değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda (Tablo:12), katılımcıların örgütsel kimlik, örgütsel destek ve bireysel özerklik alt boyut algıları yaşlara göre anlamlı bir farklılık göstermemekteyken ( $P > 0,05$ ), örgütsel yapı, örgütsel adalet, risk üretmeyi teşvik ve hoşgörü alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P < 0,05$ ).

Örgütsel yapı alt boyutunda hangi yaş grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, 18-25 yaş ( $\bar{x}=3,74$ ) aralığındaki kişilerin örgütsel yapı algıları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutunda hangi yaş grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, 18-25 yaş ( $\bar{x}=4,04$ ) aralığındaki kişilerin örgütsel adalet algıları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Risk üretmeyi teşvik alt boyutunda hangi yaş grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, 18-25 yaş ( $\bar{x}=4,08$ ) aralığındaki kişilerin risk üretmeyi teşvik algıları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hoşgörü alt boyutunda hangi yaş grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, 18-25 yaş ( $\bar{x}=4,00$ ) aralığındaki kişilerin hoşgörü algıları diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Değişkenleri Açısından Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	18-25 yaş		25-35 yaş		35-45 yaş		45-55 yaş		F	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
Örgütsel Vatandaşlık											
Nezaket	4,57	0,405	4,50	0,409	4,56	0,427	4,62	0,319	0,661	0,577	RED
Sivil Erdem	4,38	0,580	4,25	0,580	4,26	0,595	4,33	0,508	0,508	0,677	RED
Centilmenlik	2,20	1,078	2,48	1,191	1,98	0,919	2,12	0,919	3,093	<b>0,028</b> *	<b>KABUL</b>
Özgecilik	4,10	0,583	4,21	0,572	4,27	0,560	4,25	0,738	0,750	0,524	RED
Vicdanlılık	4,05	0,355	4,07	0,483	3,97	0,377	3,95	0,405	1,075	0,360	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>											
Örgütsel Kimlik	4,13	0,660	4,08	0,605	3,92	0,852	3,79	0,771	1,643	0,181	RED
Örgütsel Yapı	3,74	0,613	3,61	0,727	3,40	0,702	3,10	0,589	5,021	<b>0,002</b> *	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	4,04	1,049	3,68	1,212	3,23	1,274	3,12	1,220	5,146	<b>0,002</b> *	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	4,03	0,651	3,69	0,964	3,60	1,102	3,60	0,876	1,861	0,137	RED
Risk Üstlenmeyi Teşvik	4,08	0,580	3,93	0,641	3,68	0,807	3,50	0,697	4,955	<b>0,002</b> *	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	4,00	0,734	3,82	0,880	3,64	0,981	2,95	1,180	6,387	<b>0,000</b> *	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,81	0,611	3,67	0,667	3,57	0,740	3,31	0,678	2,593	0,054	RED

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile eğitim durumu değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda (Tablo:13), katılımcıların centilmenlik alt boyut algısı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ). Centilmenlik alt boyutundaki farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, ön lisans ( $\bar{x}=4,13$ ) mezunu olanların centilmenlik algılarının diğer eğitim durumlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile eğitim durumu değişkeni değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, katılımcıların bireysel özerklik alt boyut algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemekteyken ( $P>0,05$ ), örgütsel yapı, örgütsel adalet, risk üretmeyi teşvik, örgütsel kimlik, örgütsel destek ve hoşgörü alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0.05$ ).

Örgütsel kimlik alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=4,23$ ) olan kişilerin örgütsel kimlik algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yapı alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=3,82$ ) olan kişilerin örgütsel yapı algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=4,23$ ) olan kişilerin örgütsel adalet algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=4,10$ ) olan kişilerin örgütsel destek algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Risk üretmeyi teşvik alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=4,19$ ) olan kişilerin risk üretmeyi teşvik algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hoşgörü alt boyutunda hangi eğitim grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, eğitim durumu lisans ( $\bar{x}=4,15$ ) olan kişilerin hoşgörü algıları diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	İlköğretim		Lise		Ön lisans		Lisans		F	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>											
Nezaket	4,50	0,461	4,55	0,391	4,47	0,408	4,63	0,345	1,306	0,273	RED
Sivil Erdem	4,19	0,550	4,31	0,522	4,22	0,716	4,42	0,583	1,502	0,215	RED
Centilmenlik	2,12	0,908	2,26	0,992	1,86	0,829	2,55	1,435	2,972	<b>0,033*</b>	<b>KABUL</b>
Özgecilik	4,30	0,543	4,25	0,610	3,98	0,602	4,20	0,645	2,294	0,079	RED
Vicdanlılık	3,99	0,425	4,07	0,429	3,98	0,484	4,01	0,354	0,577	0,631	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>											
Örgütsel Kimlik	3,83	0,896	4,02	0,681	3,98	0,701	4,23	0,480	2,709	<b>0,046*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,33	0,650	3,52	0,746	3,43	0,702	3,82	0,624	4,823	<b>0,003*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	3,29	1,170	3,38	1,261	3,42	1,462	4,23	0,874	6,647	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	3,66	0,931	3,61	0,968	3,52	1,133	4,10	0,792	3,433	<b>0,018*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik	3,61	0,652	3,78	0,722	3,86	0,719	4,19	0,661	6,663	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	3,41	1,077	3,69	0,907	3,72	0,851	4,15	0,780	5,678	<b>0,001*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,54	0,717	3,61	0,649	3,54	0,666	3,85	0,714	2,197	0,089	RED

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile toplam iş tecrübesi değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları toplam iş tecrübesine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $P>0,05$ ).

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile toplam iş tecrübesi değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, katılımcıların bireysel özerklik alt boyut algıları toplam iş tecrübelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekteyken ( $P>0,05$ ), örgütsel yapı, örgütsel adalet, risk üretmeyi teşvik, örgütsel kimlik, örgütsel destek ve hoşgörü alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ).

Örgütsel kimlik alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,32$ ) olan kişilerin örgütsel kimlik algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu

belirlenmiştir. Örgütsel yapı alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=3,82$ ) olan kişilerin örgütsel yapı algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,22$ ) olan kişilerin örgütsel adalet algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,16$ ) olan kişilerin örgütsel destek algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Risk üretmeyi teşvik alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,08$ ) olan kişilerin risk üretmeyi teşvik algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hoşgörü alt boyutunda hangi iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,05$ ) olan kişilerin hoşgörü algıları diğer iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Toplam İş Tecrübesi Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	1-4 yıl		4-7 yıl		7-10 yıl		10 yıldan fazla		F	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
<b>Örgütsel Vatandaşlık</b>											
Nezaket	4,58	0,403	4,47	0,456	4,47	0,89	4,57	0,394	1,014	0,387	RED
Sivil Erdem	4,42	0,529	4,25	0,549	4,21	0,879	4,27	0,514	0,952	0,416	RED
Centilmenlik	2,05	1,189	2,38	1,158	2,32	1,004	2,21	1,028	0,649	0,584	RED
Özgecilik	4,12	0,608	4,34	0,564	4,2	0,608	4,21	0,582	0,890	0,447	RED
Vicdanlılık	4,07	0,364	4,02	0,532	3,97	0,482	4,02	0,385	0,293	0,831	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>											
Örgütsel Kimlik	4,32	0,547	4,07	0,709	4,03	0,622	3,88	0,776	3,674	<b>0,013*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,82	0,600	3,73	0,633	3,49	0,725	3,35	0,715	5,830	<b>0,001*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	4,22	0,818	3,87	1,174	3,47	1,321	3,23	1,258	7,792	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	4,16	0,652	3,82	0,900	3,55	1,033	3,57	1,016	4,139	<b>0,007*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik	4,08	0,585	4,06	0,632	3,81	0,600	3,68	0,767	4,778	<b>0,003*</b>	<b>KABUL</b>
Hoşgörü	4,05	0,742	4,03	0,725	3,79	0,885	3,48	1,040	5,589	<b>0,001*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,80	0,618	3,78	0,585	3,43	0,795	3,57	0,708	2,464	0,063	RED

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları ile bu şirketteki tecrübe değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, katılımcıların örgütsel vatandaşlık alt boyut algıları bu şirketteki tecrübeye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $P>0,05$ ).

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü alt boyut algıları ile bu şirketteki tecrübe değişkeninin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem tek yönlü ANOVA testi sonucunda, bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, risk üretmeyi teşvik, örgütsel kimlik, örgütsel destek ve hoşgörü alt boyutları anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $P<0,05$ ).

Örgütsel kimlik alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1 yıldan daha az ( $\bar{x}=4,19$ ) olan kişilerin örgütsel kimlik algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel yapı alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=3,75$ ) olan kişilerin örgütsel yapı algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel adalet alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,04$ ) olan kişilerin örgütsel adalet algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1 yıldan daha az ( $\bar{x}=4,13$ ) olan kişilerin örgütsel destek algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Risk üretmeyi teşvik alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,08$ ) olan kişilerin risk üretmeyi teşvik algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Hoşgörü alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1-4 yıl ( $\bar{x}=4,05$ ) olan kişilerin hoşgörü algıları diğer şirketteki iş

tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bireysel özerklik alt boyutunda hangi şirketteki iş tecrübesi grubunda algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan LSD testi sonucuna göre, şirketteki iş tecrübesi 1 yıldan daha az ( $\bar{x}=3,85$ ) olan kişilerin bireysel özerklik algıları diğer şirketteki iş tecrübesi gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Görüşlerinin Şirketteki İş Tecrübesi Değişkenlere Göre Farklılaşma Durumuna Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

Ölçekler	1 yıldan daha az		1-4 yıl		4-7 yıl		7-10 yıl		10 yıldan fazla		F	P	Hipotez
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS			
Örgütsel Vatandaşlık													
Nezaket	4,47	0,389	4,62	0,402	4,49	0,468	4,52	0,348	4,52	0,415	1,070	0,372	RED
Sivil Erdem	4,34	0,630	4,40	0,584	4,18	0,651	4,25	0,512	4,17	0,504	1,605	0,174	RED
Centilmenlik	2,11	1,206	2,28	1,135	2,20	1,090	2,60	1,240	2,06	0,757	1,286	0,277	RED
Özgecilik	4,15	0,576	4,25	0,644	4,30	0,586	4,07	0,611	4,23	0,500	0,703	0,591	RED
Vicdanlılık	3,99	0,429	4,07	0,455	4,09	0,463	3,98	0,417	3,96	0,339	0,896	0,467	RED
<b>Örgüt Kültürü</b>													
Örgütsel Kimlik	4,19	0,692	4,12	0,632	4,13	0,644	4,00	0,663	3,68	0,838	4,319	<b>0,002*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Yapı	3,70	0,598	3,75	0,675	3,67	0,683	3,49	0,653	3,01	0,603	12,116	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Adalet	3,97	0,924	4,04	0,981	3,68	1,383	3,59	1,212	2,52	1,085	17,627	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Örgütsel Destek	4,13	0,744	3,98	0,752	3,83	0,988	3,56	1,078	3,10	0,998	10,314	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Risk Üstlenmeyi Teşvik													<b>KABUL</b>
Hoşgörü	4,01	0,559	4,08	0,627	4,01	0,700	3,91	0,646	3,26	0,665	14,939	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
Bireysel Özerklik	3,99	0,751	4,05	0,760	3,82	0,945	3,60	1,020	3,09	1,000	10,568	<b>0,000*</b>	<b>KABUL</b>
	3,85	0,613	3,76	0,597	3,60	0,765	3,63	0,766	3,34	0,706	4,234	<b>0,003*</b>	<b>KABUL</b>

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

### 3.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

İki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılır (Altunışık vd. , 2007: 199). Dolayısıyla araştırmanın üçüncü ana sorusu olan Örgüt Kültürü ve OVD davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla Türkiye'de ve Mısır'da bulunan her iki işletmeden toplanan veriler ayrı ayrı pearson korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Türkiye'deki işletmeden toplanan verilerin pearson korelasyon analizi sonucunda ÖVD ve örgüt kültürü alt boyutları

arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $P<0,05$ ). Her bir alt boyutun birbirleriyle ilişkisi aşağıdaki gibidir :

Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Türkiye)

		Örgütsel Kimlik	Örgütsel Yapı	Örgütsel Adalet	Örgütsel Destek	Risk Üstlenmeyi Teşvik	Hoşgörü	Bireysel Özerklik
Nezaket	<b>r</b>	0,316	0,222	0,236	0,359	0,091	0,209	0,314
	<b>P</b>	0,001*	0,018*	0,012*	0,000*	0,337	0,027*	0,001*
Sivil Erdem	<b>r</b>	0,433	0,334	0,407	0,420	0,148	0,210	0,296
	<b>P</b>	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,119	0,020*	0,001*
Özgecilik	<b>r</b>	0,376	0,370	0,291	0,410	0,253	0,319	0,348
	<b>P</b>	0,000*	0,000*	0,002*	0,000*	0,007*	0,001*	0,000*
Centilmenlik	<b>r</b>	-0,089	-0,169	-0,190	-0,124	-0,213	-0,132	-0,088
	<b>P</b>	0,347	0,073	0,044	0,189	0,024*	0,163	0,355
Vicdanlılık	<b>r</b>	0,327	0,193	0,230	0,238	0,022	0,075	0,168
	<b>P</b>	0,000*	0,040*	0,014*	0,011*	0,819	0,432	0,075

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Nezaket ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,316$ ).

Nezaket ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,222$ ).

Nezaket ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,236$ ).

Nezaket ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,359$ ).

Nezaket ile hoşgörü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21<r<0,40$ ) ( $r=0,209$ ).



Nezaket ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,314).

Sivil erdem ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,41<r<0,60) (r=0,433).

Sivil erdem ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,334).

Sivil erdem ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,41<r<0,60) (r=0,407).

Sivil erdem ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,41<r<0,60) (r=0,420).

Sivil erdem ile çatışmada hoşgörü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,210).

Sivil erdem ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,296).

Vicdanlılık ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,327).

Vicdanlılık ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,01<r<0,20) (r=0,193).

Vicdanlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,230).

Vicdanlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,238).

Özgecilik ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,316).

Özgecilik ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,376).

Özgecilik ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,370).

Özgeçililik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır.  $(0,21 < r < 0,40)$   $(r=0,291)$ .

Özgeçililik ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır.  $(0,41 < r < 0,60)$   $(r=0,410)$

Özgeçililik ile çatışmada hoşgörü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır.  $(0,21 < r < 0,40)$   $(r=0,319)$ .

Özgeçililik ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır.  $(0,21 < r < 0,40)$   $(r=0,348)$ .

Özgeçililik ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır.  $(0,21 < r < 0,40)$   $(r=0,253)$ .

Centilmenlik ile risk üretmeyi teşvik arasında negatif yönlü çokdüşük kuvvetli bir ilişki vardır.  $(-0,21 < r < -0,40)$   $(r= -0,213)$ .

Mısır'daki işletmeden toplanan verilerin pearson korelasyon analizi sonucunda da benzer şekilde ÖVD ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.  $(P < 0,05)$ . Her bir alt boyutun birbirleriyle ilişkisi aşağıdaki gibidir :

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Mısır)

		Örgütsel Kimlik	Örgütsel Yapı	Örgütsel Adalet	Örgütsel Destek	Risk Üstlenmeyi Teşvik	Çatışmada Hoşgörü	Bireysel Özerklik
Nezaket	<b>r</b>	0,074	0,033	0,005	0,216	0,227	0,141	0,027
	<b>p</b>	0,453	0,740	0,963	0,027*	0,020*	0,151	0,788
Sivil Erdem	<b>r</b>	0,293	0,117	0,168	0,271	0,260	0,175	0,267
	<b>p</b>	0,002*	0,234	0,086	0,005*	0,007*	0,075	0,006*
Özgecilik	<b>r</b>	-0,026	-0,071	-0,093	0,032	-0,034	-0,045	0,074
	<b>p</b>	0,793	0,473	0,345	0,749	0,729	0,652	0,450
Centilmenlik	<b>r</b>	0,165	-0,319	0,218	0,196	0,235	0,117	-0,073
	<b>p</b>	0,092	0,001*	0,026*	0,045*	0,016*	0,234	0,459
Vicdanlılık	<b>r</b>	0,271	-0,265	0,276	0,262	0,251	0,198	0,058
	<b>p</b>	0,005*	0,006*	0,004*	0,007*	0,010*	0,043*	0,557

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Nezaket ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,227).

Nezaket ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,220).

Sivil erdem ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,293).

Sivil erdem ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,41<r<0,60) (r=0,271).

Sivil erdem ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,260).

Sivil erdem ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,267).

Vicdanlılık ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r=0,271$ ).

Vicdanlılık ile örgütsel yapı arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $-0,21 < r < -0,40$ ) ( $r=-0,265$ ).

Vicdanlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r=0,276$ ).

Vicdanlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,41 < r < 0,60$ ) ( $r=0,262$ ).

Vicdanlılık ile hoşgörü arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r=0,198$ ).

Vicdanlılık ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r=0,251$ ).

Centilmenlik ile örgütsel yapı arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $-0,21 < r < -0,40$ ) ( $r= -0,319$ ).

Centilmenlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r=0,218$ ).

Centilmenlik ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r=0,196$ ).

Centilmenlik ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r=0,251$ ).

Her iki ülkeden gelen anket sonuçları bir bütün olarak pearson korelasyon analizine tabi tutulduğunda ÖVDve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişki yine benzer şekilde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $P < 0,05$ ). Her bir alt boyutun birbirleriyle ilişkisi aşağıdaki gibidir :

Tablo 20 : Örgütsel Vatandaşlık ve Örgüt Kültürü Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları (Genel)

		Örgütsel Kimlik	Örgütsel Yapı	Örgütsel Adalet	Örgütsel Destek	Risk Üstlenmeyi Teşvik	Hoşgörü	Bireysel Özerklik
Nezaket	r	0,239	0,152	0,157	0,299	0,141	0,183	0,204
	p	<b>0,000*</b>	<b>0,025*</b>	<b>0,021*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,038*</b>	<b>0,007*</b>	<b>0,002*</b>
Sivil Erdem	r	0,402	0,298	0,361	0,399	0,260	0,266	0,329
	p	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
Özgecilik	r	0,142	0,042	-0,019	0,134	0,004	0,041	0,126
	p	<b>0,036*</b>	0,535	0,782	<b>0,048*</b>	0,955	0,545	0,063
Centilmenlik	r	0,015	-0,240	-0,052	-0,013	-0,025	-0,042	-0,093
	p	0,828	<b>0,000*</b>	0,443	0,845	0,718	0,533	0,173
Vicdanlılık	r	0,298	0,012	0,226	0,242	0,146	0,146	0,135
	p	<b>0,000*</b>	0,856	<b>0,001*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,031*</b>	<b>0,031*</b>	<b>0,046*</b>

\*İstatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütsel vatandaşlık ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $P < 0,05$ ).

Nezaket ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r = 0,239$ ).

Nezaket ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,152$ ).

Nezaket ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,157$ ).

Nezaket ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,21 < r < 0,40$ ) ( $r = 0,299$ ).

Nezaket ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,141$ ).

Nezaket ile hoşgörü arasında pozitif yönlü çokdüşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,01<r<0,20) (r=0,183).

Nezaket ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,204).

Sivil erdem ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,41<r<0,60) (r=0,402).

Sivil erdem ile örgütsel yapı arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,298).

Sivil erdem ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,361).

Sivil erdem ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,399).

Sivil erdem ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,260).

Sivil erdem ile hoşgörü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,266).

Sivil erdem ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,329).

Vicdanlılık ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,298).

Vicdanlılık ile örgütsel adalet arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,226).

Vicdanlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,21<r<0,40) (r=0,242).

Vicdanlılık ile risk üretmeyi teşvik arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. (0,01<r<0,20) (r=0,146).

Vicdanlılık ile hoşgörü arasında pozitif yönlü düşük çok kuvvetli bir ilişki vardır. (0,01<r<0,20) (r=0,146).

Vicdanlılık ile bireysel özerklik arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,135$ ).

Özgecilik ile örgütsel kimlik arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,142$ ).

Özgecilik ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $0,01 < r < 0,20$ ) ( $r = 0,134$ ).

Centilmenlik ile örgütsel yapı arasında negatif yönlü çok düşük kuvvetli bir ilişki vardır. ( $-0,21 < r < -0,40$ ) ( $r = -0,240$ ).

### **3.8. Sonuç**

Bu anket çalışmasında benzer teknoloji ve imkanlarla Türkiye ve Mısırda faaliyet gösteren Türk kökenli bir tekstil işletmesinin çalışanları arasında algılanan örgüt kültürü ve sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışları arasında farklılıkların olup olmadığı araştırılmıştır. Demografik özellikler açısından örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan “t” testi ve ANOVA analizi sonucunda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, yaşadığı ülke, şirketteki görevi ya da pozisyonu, şirketteki toplam çalışma süresi, toplam iş tecrübesi açısından örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çok büyük farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. OVD alt boyutlarından sivil erdem davranışlarında Mısırda yaşayanların Türkiye’de yaşayanlara göre daha yüksek bir duyarlılığa, özgecilik davranışları konusunda ise Türkiye’de yaşayanların Mısır’da yaşayanlara nispeten daha yüksek duyarlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Bugüne kadar yapılan kültür çalışmalarında Arap ve İslam ülkeleri sınıflandırmasında birbirlerine yakın bağlamda değerlendirilen Mısır ve Türkiye toplumları birbirine yakın ortak değerlere sahiptir. Her iki ülkede de bireysellikten ziyade ortaklaşa davranış biçimleri benimsenmiş ve değer görmektedir. Yukarıdaki bölümlerde değindiğimiz gibi örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman rol ötesi davranışlarda bulunarak örgüte bir şey katmak şeklinde kendini göstermeyebilir. Bunun yanı sıra örgüt için fayda sağlamasa bile ona zarar vermemek de bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ele alınabilir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde her iki ülke çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir sonuç bulunamaması kabul edilebilir. Şirketin Mısır’a yeni yatırımlar

yaparak büyümesi oradaki çalışanların sivil erdem davranışları konusundaki tutumlarını olumlu etkilemesi olasıdır. Benzer şekilde Türkiye'deki işletmenin ise 2008 krizinden bu yana sistematik bir şekilde küçülmeye gitmesi binlerce çalışanın işini kaybetmesiyle sonuçlanmış dolayısıyla çalışanların örgüte karşı bir güven kaybı yaşaması kaçınılmazdır. İşletmeyi dışarıda olumlu temsil etme, örgüt politikalarına katkıda bulunma gibi davranışları içeren Sivil Erdem davranışlarının Türkiye'deki çalışanlarda Mısırdaki çalışanlara göre daha düşük olması bu nedene bağlı olabilir. Sivil erdem davranışı, çalışanların inisiyatif kullanmasının desteklenmediği ve kararların sadece üst yönetim tarafından keskin, katı kurallarla alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Böyle örgütlerde, yöneticiler çalışanların sivil erdem davranışlarını, işlerine müdahale edilmesi şeklinde algılayıp çalışanın önüne engel de koyabilmektedir. İş kaybı yaşamamak isteyen çalışan böyle bir durumda söylenen doğru yada yanlış her şeye itaat yolunu tercih edip daha pasif kalabilir (Mackenzie - Podsakoff, 1998: 125). Yine bir başka boyut açısından değerlendirecek olursak yazındaki sınıflandırmalarda belirsizliğe karşı düşük toleransa sahip olan Türk çalışanları, ne riske girebilmekte, ne de var olan kuralları sorgulamayı göze alabilmektedirler (Wasti, 1995:522). Bu da Türkiye'de çalışanların sivil erdem davranışlarının neden düşük olduğunu açıklamaktadır. Bunun yanında Türkiye'de yaşayan çalışanların Özgecilik davranışlarının Mısırdaki yaşayanlara göre daha yüksek çıkması da benzer nedenle açıklanabilir. Çünkü Hofstede'nin sınıflandırmasında Türkiye ortaklaşa davranışın benimsendiği bir toplum yapısına sahiptir. Türk halkının en büyük özelliklerinden bir tanesi kriz zamanlarında birbirine kenetlenip destek olabilme yeteneğidir. Çünkü Türk toplumu için ortaklaşa değerler bireysel değerlere göre daha baskındır (Erdem, 1996: 136-145). Hofstede'nin ülkeleri kültürel açıdan sınıflandırdığı sıralamada Türkiye, Batılı kültürlerden farklı olarak, yüksek çoğulculuk ve güç mesafesi değerlerine sahiptir. Bir diğer deyişle Hofstede'nin çalışmasında, Türk kültüründe “biz” bilincinin egemen olduğu görülmüştür (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 154). Türk toplumunda var olan zor zamanlarda birbirine sahip çıkma, destekleme ve birlikte ayakta kalabilme çabaları ortaklaşa davranış kültürünün bir sonucudur (Sargut, 2010: 185). Bu açıdan değerlendirdiğimizde çalışma arkadaşlarına yardım etme, iyi ve kötü günlerinde onların yanında olma davranışlarını içeren özgecilik davranışları eğiliminin, Türkiye'de çalışanlarda Mısırdaki çalışanlara göre daha yüksek olması yazında Türk toplumuyla ilgili yapılan değerlendirmelerle örtüşmektedir.



Türkiye ve Mısır karşılaştırmasında örgüt kültürü alt boyutları açısından incelediğimizde anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı görülmektedir. Mısırdaki çalışan kişilerin örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel yapı, örgütsel adalet, hoşgörü, risk üstlenmeyi teşvik ve bireysel özerklik alt boyutları açısından Türkiye’de çalışanlara göre daha yüksek algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Buda yine yukarıda değindiğimiz noktalarla bağlantılıdır. Çünkü Türkiye’de ekonomik kriz ve beraberinde getirdiği sorunlar, çalışanların yaşamış olduğu hayal kırıklığı ve güven kaybı örgüt kültürünün tekrar sorgulanmasına yol açmış olabilir. Nitekim Türkiye’den gelen anket formlarında çalışanlar yalnızca soruları işaretlemekle kalmayıp, soruların yanlarına eskiden olan durumdan nasıl memnun olduklarını ve şimdi yaşanan durumla kıyaslandığında ciddi farklılıkların olduğunu belirten paylaşımlarda bulunarak üzüntülerini dile getirmişlerdir.

Analizi diğer demografik özellikler açısından incelediğimizde ise yine aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları arasında çok önemli farklılıkların olmadığı ancak örgüt kültürü alt boyutlarına göre çalışanın idari çalışan olup olmamasına, yaş aralığına, medeni durumuna göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıklar da idari görevlerde çalışanların üretim çalışanlarına göre bireysel özerklik alt boyutu hariç diğer örgüt kültürü alt boyutlarında daha yüksek algıları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumu Türkiye ve Mısır gibi yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlarda çalışılan pozisyonun bir statü göstergesi olmasıyla açıklayabiliriz. Statünün kişilere sağladığı sosyal tatmin kuşkusuz onların işlerine, örgütlerine ve dünyaya bakış açılarını da etkileyecektir. Aynı şekilde centilmenlik algılarına bakıldığında 35-45 yaş aralığında olan kişilerin diğerlerine göre daha yüksek algı düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bu durumu ise her iki ülkeden bireysellikten ziyade ortaklaşa davranışın benimsenmesiyle açıklayabiliriz. Ayrıca batılılaşmayla birlikte ülkemizde her ne kadar eril değerler baskınmış gibi görünse de saygı, sevgi, merhamet, hoşgörü, affetme koruyuculuk gibi benclilik ve bireysellikten uzak dışil toplum özelliklerine sahip bir ülke olmamız da centilmenlik davranışlarının bu yaş aralığında daha yüksek çıkmasına neden olmuştur.

Örgüt Kültürü ve OVD arasında bir bağ olup olmadığını tespit etmek amacıyla pearson korelasyon katsayısı sonuçlarına incelediğimizde ise tüm örgüt kültürü boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını isteyen, onların şirkete gönüllü pozitif katkılarına bekeleyen işletme yöneticilerinin mutlaka güçlü

bir örgüt kültürü oluşturma konusunda stratejik adımlar atması gerekmektedir. Çalışanlarına daha hoş görülmesi davranmak, örgüt içinde hakkaniyetli davranıldığı konusunda herkesin hemfikir olduğundan emin olmak, çalışanların kendilerini eksik ve yetersiz hissettiği konularda destek sağlamak, çalışanlarla iş dışı amaçlarla da bir araya gelerek sosyalizasyonu sağlamak, ekip çalışmalarına önem vermek, çalışanların başarılarının ödüllendirilmesini sağlamak gibi örgüt kültürünü güçlendirici uygulamalar şüphesiz çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlayacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerin önemli bir parametresi olan kültürel farklılıkların örgüt yapısında, çalışanların tutum ve davranışlarında ne gibi değişimlere yol açtığı ve işletme davranışlarına etkileri günümüzün en önemli konulardandır. Örgütsel kültür çalışmalarının iki önemli amacı vardır. Bunlardan bir tanesi belirli bir örgütün yapısını tanımlamaya çalışmak diğeri ise örgütün ve içinde yaşadığı toplumun kültürünü tanımak, ortak değer ve davranış kalıplarının neler olduğunu araştırmaktır (Yüceler,2009: 447). Örgütsel amaçlar oluşturulurken, ortaya çıkacak alternatifler arasından seçim yapılması gerekli analizlerin sonucuna olduğu kadar, örgütteki değer, düşünce, inanç, varsayım ve felsefelerin sonucuna da bağlıdır (Gümüştekin ve Emet, 2007:97). Günümüz başarılı şirketlerine baktığımız zaman kendilerine özgü güçlü bir kültüre sahip oldukları görülmektedir. Bunun nedeni insana özgü olan ait olma ve anlam ihtiyacının karşılanmasıdır (Edvinsson,2002: 148-151). Bir örgütün sahip olduğu değerler onun en iyi iş gücünü istihdam etmesini ve dış pazarlarda da güçlü bir şekilde ayakta durmasını sağlar. Güçlü bir örgüt kültürü yaratmak ve devam ettirmek isteyen yöneticiler, çalışanların seçim ve sosyalleşmeleri üzerinde önemle durmak zorundadırlar (Daft, 2001: 321). Bir toplumun üyelerinin davranışlarının temelinde hakim olan kültür tarafından şartlandırılan davranışlar yatmaktadır (İlbars, 1987:201). Dolayısıyla kültürel farklılıkların bilincinde olup onları yönetebilmek günümüz iş dünyasının aktörlerine çok önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin kültürel farklılıkları yönetebilme becerileri bu şirketlerin rakiplerine kıyasla en büyük üstünlükleridir (Pfeffer :1995:10).

Örgütlerin uluslararası yada yerel olup olmamaları fark etmeksizin farklı kültürlerle bir arada çalışmanın kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında yukarıda değinilen ve işletme başarısında stratejik öneme sahip nedenlerden dolayı yöneticiler kültürel farklılıkların

farkında olmalı ve bu farklılıkları bir avantaja çevirerek onları örgütün menfaatleri doğrultusunda yönetip, kültürel sinerji oluşturabilmelidir. Uluslararası şirketlerde çalışan yöneticilerin onları ve şirketlerini başarıya götürecektir en önemli özelliği global düşünüp, yerel davranabilme becerileridir. Başka kültürlerden gelen insanlara açık, onları anlayan, esnek, etnosentrik her türlü eğilimden uzak tutum ve davranışlar sergileyen yöneticilerin, çalışanların şirkete bağlılığı ve rol ötesi performansları üzerinde önemli bir etkisi olacaktır (Özkalp, 2013: 21) . Sonuç olarak Schein (2004)'ın da ifade ettiği gibi kültür çok önemli bir güçtür ancak doğru anlaşılıp yönetilmediği takdirde ise onun kurbanlarına dönüşmek kaçınılmazdır.



## EKLER



Bu anket akademik bir çalışmada kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevapların içtenliği çalışmanın başarısı açısından çok önemlidir. Aşağıda, çalıştığınız kurumla ve işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen, belirtilen bu ifadelerin sizin görüşünüze ne derecede uyduğunu değerlendirmenizdir. İfadeler 'Kesinlikle Katılmıyorum' seçeneğinden 'Tamamen Katılıyorum' seçeneğine doğru sıralanmıştır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Anket formuna isminizi yazmayınız ancak sosyal durumunuzla ilgili istenen bilgileri belirtiniz.

Vakit ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Fazilet NOHUT  
faziletnt@gmail.com

Cinsiyetiniz : Kadın \_\_\_/Erkek \_\_\_

Eğitim Durumunuz : İlk Öğretim \_\_\_-/Lise \_\_\_/ÖnLisans \_\_\_/Lisans \_\_\_/Master \_\_\_/Doktora

Yaşınız :

Toplam İş Tecrübeniz (Süre Olarak) : \_\_\_

Medeni Haliniz : Evli \_\_\_/Bekar \_\_\_

Ne Kadar Süredir Bu Şirkette Çalışıyorsunuz : \_\_\_ Göreviniz: \_\_\_\_\_

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan amirimi mutlaka bilgilendiririm.					
2	İşarkadaşlarımla olabilecek sorunları önlemek için çaba harcarım.					
3	İşiime belirlenmişmola saatleri dışında fazladan aralar vermem.					
4	Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
5	Kurumumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
6	Gözetim altında olmadığım zamanlarda bile şirketin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.					
7	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve iyileştirici çalışmalara aktif olarak katılırım.					
8	Kurumumdaki gelişmelere,değişimlere rahatlıkla ayakuydururum.					
9	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
10	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
11	Küçük sorunları büyütürüm.					
12	İşyükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardım ederim.					
13	İşiyile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için kendi isteğimle onlara zaman ayırırım.					
14	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim.					
15	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayanarkadaşlarımin yerini alarak onlara yardım ederim.					
16	İşarkadaşlarımin haklarını çiğnemem.					

17	Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçirim.					
18	Her zaman dakik biriyimdir.					
19	Kurumumun mallarını, araç ve gereçlerini her zaman korurum.					
20	Koşullar ne olursa olsun en yüksek kalitede iş çıkarmaya çalışırım					
21	İşyerimde ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.					
22	Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara şirketimizde çalışmalarını tavsiye ederiz.					
23	İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için iş yerim destek olur.					
24	Ben ve arkadaşlarım iş için risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.					
25	Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, işyerim maddi ve manevi olarak yanımda olur.					
26	Şirketimi tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşıırım.					
27	Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.					
28	Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.					
29	Şirketimizde davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir.					
30	Şirketimizle ilgili kararların alınma aşamasında, herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.					
31	İşe yeni başlayan personelin işe alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.					
32	Dışarıda kendimi tanıtırken şirketimden gururla bahsederim.					
33	Şirketimizde çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.					
34	Şirketimizde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.					
35	Yönetimin çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.					
36	Şirketimizde çalışanlar görevleriyle ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler.					
37	Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.					
38	Şirketimizde çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.					
39	Dışarıda şirketimiz aleyhine ilişkin çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale eder, şirketimi korurum					
40	Personelle kaynaşma ve personelin problemlerini dinlemek amacıyla sık sık yemek, piknik, toplantı vb. sosyal etkinlikler organize edilir.					
41	Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme, sorumluluk verme konusunda tereddüt duymazlar.					
42	Şirketimizde biz bilincinde ziyade ben bilinci hakimdir.					
43	Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenlere teşekkür edilir, ödüllendirilir.					
44	Şirketimizde kasıtlı yapılmamış olan hatalar hoş görülür.					
45	Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler.					
46	Şirketimizde tesislerin kullanımı konusunda yöneticiler ve işçiler arasında bir ayrım yoktur. (yemekhane, varsa dinlenme odaları vb.)					

هذا الإستطلاع تم تجهيزه بمقصد إستخدامه في عمل اكاديم  
من المهم جدا الرد على الإستطلاع بطريقة عملية وجادة  
تتراوح إختيارات الأسئلة من اكيد موافق إلى اكيد لا اوافق للتباين بين ارانكم  
لا تقم بتسجيل إسمك ولكن فقط بياناتك العاملة

Fazilet NOHUT

faziletnht@gmail.com

فوق متوسط /ÖnLisans /ثانوي Lise- /إبتدائ İlk Öğretim : الدراسة Eğitim Durumunuz  
\_\_\_\_/Erkek ذكر \_\_\_\_/Anđı Kadın : الجنسية Cinsiyetiniz  
\_\_\_\_/Doktora /ماجستير Master /كلية Lisans /\_\_\_\_  
Yaşınız : السن : Toplam İş Tecrübemiz (Süre Olarak) : الخبرة العملية :  
Medeni Haliniz : الحالة الإجتماعية : Evli متزوج \_\_\_\_/ Bekar أعزب \_\_\_\_ Ne Kadar Süredir Bu Şirkette Çalışıyorsunuz : مدة العمل بالشركة :  
الوظيفة:

		Kesinlikle katılmıyorum اكيد لا اوافق	Katılmıyorum لا اوافق	Kararsızım متردد	Katılıyorum موافق	Kesinlikle katılıyorum اكيد موافق
1	İşimle ilgili önemli bir adım atmadan amirimi mutlaka bilgilendiririm. قبل إجراء خطوة مهمة في العمل نسال المدير المباشر					
2	İş arkadaşlarımla olabilecek sorunları önlemek için çaba harcarım. قد تحدثت مشاكل بين الزملاء في العمل أحاول منعها					
3	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında fazladan aralar vermem. التزم بوقت الراحة في العمل و عدم الزيادة عنه					
4	Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam. الإلتزام بمواعيد البوفيه والغذاء وعدم الزيادة عنه					
5	Kurumumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım. التطوع لتطوير العمل داخل العمل					
6	Gözetim altında olmadığım zamanlarda bile şirketin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım. أنا ألتزم بتعليمات الشركة وقوانينها حتى ولو كنت خارج الرقابة					
7	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve iyileştirici çalışmalara aktif olarak katılırım. التزم في حضور إجتماعات الشركة واشترك فعليها في التطوير					
8	Kurumumdaki gelişmelere,değişimlere rahatlıkla ayak uydururum. أحافظ على الإنتساب إلى تطورات وتغييرات الشركة					
9	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim. أتحدث دائما عن رغبتي في ترك العمل					
10	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim. أتحدث بطريقة ملحوظة عن سلبيات العمل دون إيجابياته					
11	Küçük sorunları büyütürüm. أبالغ في المشاكل الصغيرة					
12	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma işlerinde yardım ederim. أساعد زملاء العمل في اتعاب العمل الكثيرة					
13	İşile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için kendi isteğimle onlara zaman ayırırım. أفرغ وقتي لساعد زملاء العمل في مشاكل عملهم					
14	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardım ederim. أساعد زملائي الجدد للتعود على العمل					

15	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardım ederim. أساعد زملائي في العمل حالة عدم وجوده بالعمل لأي سبب					
16	İş arkadaşlarımın haklarını çiğnemem. لا أضيع حقوق زملائي					
17	Zamanımın çoğunu işimle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlıkla geçiririm. أضيع الوقت الطويل في الشكوى حول المواضيع التافهه					
18	Her zaman dakik biriyimdir. اتعود على الدقة في كل وقت					
19	Kurumumun mallarını, araç ve gereçlerini her zaman korurum. أحافظ على مال الشركة (الات - مستلزمات - الخ)					
20	Koşullar ne olursa olsun en yüksek kalitede iş çıkarmaya çalışırım في جميع الأحوال دائما عملي بجودة عالية					
21	İşyerimde ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir. عمليا في اختيار الموظف للمكافاة يتم الاختيار بدقة					
22	Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara şirketimizde çalışmalarını tavsiye ederiz. انا و اصحابي ومن حولنا نعلن عن العمل بالشركة					
23	İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için iş yerim destek olur. مكان عملي يدعمني للتطوير ومتابعة كل جديد					
24	Ben ve arkadaşlarım iş için risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız. انا وزملائي لا نتردد في تحمل الخطر					
25	Mutlu ve sıkıntılı günlerimde, işyerim maddi ve manevi olarak yanımda olur. أيام فرحي وحزني عملي يقف بجانبني ماديا ومعنويا					
26	Şirketimi tanıtan her türlü amblem, rozet v.b malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşıyım. في كل مكان افتخر بشعار الشركة معي					
27	Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim. في أي وقت أستطيع مقابلة المدير المباشر					
28	Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur. في أثناء إتخاذ القرارات في مجال عملي يتم الإعتبار برأيي					
29	Şirketimizde davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hakimdir. الشركة تفر قوانين لتنظيم العمل وليس في التنظيم الشخصي					
30	Şirketimizle ilgili kararların alınma aşamasında, herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder. في مرحلة إتخاذ القرار للشركة كل شخص يطرح رأيه بوضوح وبدون تردد					
31	İşe yeni başlayan personelin işe alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur. يتم عرض التعليمات العامة عن الشركة للعامل الجديد للتعود على العمل					
32	Dışarıda kendimi tanıtırken şirketimden gururla bahsedirim. حين التعريف عن نفسي افتخر حينما أذكر شركتي					
33	Şirketimizde çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir. العاملين بالشركة يحصلون على المكافاة عن التصرفات الإيجابية					
34	Şirketimizde çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır. العاملين بالشركة يوجد ارتباط وثيق بينهم					
35	Yönetimin çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir. سياسة الإدارة العليا عن العاملين بالشركة سياسة ثقة بدون حدود					
36	Şirketimizde çalışanlar görevleriyle ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler. في شركتنا فرصة الإختبار حول تجديد مجالات الوظيفة					



37	Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir. الإدارة العليا توفر الدعم للتنقل من العمل البسيط إلى العمل الصعب					
38	Şirketimizde çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır. قابلية المناقشة بين العمل في مجال العمل					
39	Dışarıda şirketimiz aleyhine ilişkin çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale eder,şirketimi korurum لو حدث شيء خارج الشركة ويكون ضدها اتدخل و أدافع عنها					
40	Personelle kaynaşma ve personelin problemlerini dinlemek maksadıyla sık sık yemek, piknik, toplantı vb. sosyal etkinlikler organize edilir. لحدوث ترابط بين العمل وسماع لمشاكلهم يتم ذلك خلال تنسيق وجبة مجمعة نزهة ، اجتماعات ... الخ					
41	Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme,sorumluluk verme konusunda tereddüt duymazlar. الإدارة العليا لا تتردد في منح الصلاحيات والمسئولة لمن دونهم					
42	Şirketimizde biz bilincinde ziyade ben bilinci hakimdir. التفكير المسيطر على الشركة (انا) بدلا من الجمع (نحن)					
43	Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenlere teşekkür edilir, ödüllendirilir. بعد تحقيق النجاح تشكر الشركة اصحاب الجهد وتصرف لهم المكافأة					
44	Şirketimizde kasıtlı yapılmamış olan hatalar hoş görülür. الأخطاء الغير مقصودة لاتجازي عليها تأخذ بحسن النية					
45	Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkiler. عدم وجود رؤسا لنا يؤثر اداتنا					
46	Şirketimizde tesislerin kullanımı konusunda yöneticiler ve işçiler arasında bir ayrım yoktur. ( yemekhane, varsa dinlenme odaları vb.) لا يوجد تفرقة بين إستخدام مرافق الشركة مثل ( المطعم – الإستراحة ... الخ) بين العمال و الإدارة					

ÖZGEÇMİŞ			
Adı, Soyadı	Fazilet		NOHUT
Doğum Yeri ve Yılı	ADANA		07.07.1981
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi	İNGİLİZCE		İYİ DERECE KPDS PUANI:70(C)
Eğitim Durumu	Başlama - Bitirme Yılı		Kurum Adı
Lise	1994	1999	İnegöl Yabancı Dil Ağırlıklı Lise
Lisans	2000	2005	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Yüksek Lisans	2012-	2016	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalıştığı Kurum (lar)	Başlama - Ayrılma Yılı		Çalışılan Kurumun Adı
1.	2006	2012	Özdilek A.Ş Boya Baskı Tesisleri Kalite Yönetim ve Eğitim Sorumlusu
2.	2013	Halen Devam Ediyor	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Görevlisi
3.			
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Kuruluşlar	-		
Katıldığı Proje ve Toplantılar	-		
Yayımlar:	-		
Diğer:			
İletişim (e-posta):	faziletnohut @ ibu.edu.tr		
	İmza Adı Soyadı		26.04.2016 Fazilet NOHUT

## KAYNAKÇA

1. AKDOĞAN Asuman, KÖKSAL Onur (2014), "Aidiyet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18 (1), ss: 25-43
2. ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan, YILDIRIM Engin (2007), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Üniversitesi IIBF, Sakarya Yayıncılık, İstanbul
3. ARSLANTAŞ Cüneyt, PEKDEMİR Işıl (2007) "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma" **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007/1, ss.261-286
4. Arthur P.Brief, James P. Walsh and Kwok Leung (2007), "Foreword", (Ed. Jagdeep S.Chhokar, Felix Brodbeck and Robert J. House), *Culture and Leadership Across The World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York, , ss: xi-xiii
5. KARTARI Asker (2013), "İş yerinde Kültürlerarası İletişim Araştırmaları ve İletişim Etnografisi", (Ed. Hakan Ergül), **Sahanın Sesleri: İletişim Araştırmalarında Etnografik Yöntem**, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 421, İstanbul, ss.200-203
6. ASLAN Ş. (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:15 Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., MANİSA
7. ATAMAN Göksel (1995), **"İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü"**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, İstanbul
8. AY Canan (2005), "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü" **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa, ss.2
9. AYCAN Zeynep (2004), "Key Success Factors for Women in Management in Turkey,|| Applied Psychology: An International Review", cilt:53, sayı:3, ss.453-477
10. AYCAN Zeynep, PASA Selda Fikret (2003), "Career Choices, Job Selection Criteria, and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey,|| Journal of Career Development" cilt:30, sayı:2, ss.129-144.

11. BAKAN İsmail (2004), Dış Ticarete İletişim, Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar, Bedestenci H.Ç. ve M.Canitez (Ed.), Gazi Kitapevi, Ankara
12. BARUTÇUGİL İsmet (2011), **Kültürlerarası Yönetim**, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul
13. BASIM Nejat; ŞEŞEN Harun (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61-4, ss. 83-101
14. BAŞARAN İbrahim Ethem (1982), "**Örgütsel Davranış**", Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1982, Ankara
15. BATEMAN Thomas S. , DENNIS Organ W. (1983), “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship” **Academy of Management Journal**, 26, ss.587-595.
16. BILSKY W., SCHWARTZS. H. (1994), " Values and personality " **European Journal of Personality**, 8, ss.163-181
17. BİRSEL Melek, İSLAMOĞLU Güler, BÖRÜ Deniz (2008), " Hofstede'nin Erişil Dışil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi" **Öneri**, Cilt:8, Sayı :30, Haziran, ss.57-63
18. BİTMİŞ M. Gökhan, SÖKMEN Alptekin, TURGUT Hakan (2014); "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örneği: Geçerlilik ve Güvenirliliğin Yeniden Değerlendirilmesi”**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 16/2 ss. 1-14
19. BOLINO M. C., TURMLEY W. H., Niehoff B. P. (2004), "The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 14(2), ss.229-246.
20. Borman W. C. , Motowidlo S. J. (1993), **Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.)**, Schmitt, N. ve Borman, W.C. **Personnel Selection in Organizations**, San Francisco, Ca: Jossey-Bass
21. BRIEF A. P., MOTOWIDLO S. J. (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, 11(4), ss.710-725.
22. BÜYÜK Köksal (2010), "Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 5(2), ss.219-235.

23. CİHANGİROĞLU Necmettin, ŞAHİN Bayram (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 11, 2010, ss. 1–16
24. COYNE Iian, ONG Tanya (2007), "Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention: A Cross-Cultural Study " **The International Journal Of Human Resource Management**, 18:6, ss.1085-1097
25. CZINKOTA M., R. RONKAINEN, I. A., MOFFETT, M. H. (1996), **International Business**, The Dryden Press, Harcourt Brace Collee Publishers London
26. ÇAKIR Cemal (2008), " Kültürlerarası İletişim Penceresinden Bakmak ", **Türk Kültürü ve Hacı Bektaşî Veli**, sayı:48, ss.201-207
27. ÇAKIR Mustafa(2010), "Kültürlerarası İletişimin Bir Yönü: Özün Ötekileştirilerek Yabancılaştırılması " , **Anotolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, Bahar 2010, ss.75-84
28. ÇELİK M. (2007), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - **Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum
29. ÇELİK, Mazlum, ÇIRA, Ahmet (2013), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.11-20
30. ÇELİKTEN Mustafa (2006) , “Kültür ve Öğrenme Metaforları” **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı : 21 Yıl : 2006/2, ss.269-283
31. ÇETİN Münevver Ölçüm (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004
32. ÇINARFusun (2000), "Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 2000
33. ÇINAR Orhan (1999), "Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**, Erzurum.
34. DAFT Richard L.(2004) ,**Organization Theory and Design**, Ohio: South Western
35. DAFT Richard L.(2001), **Organization Theory and Design**, USA: West Pub. Co.

36. DAFT Richard L. (1995), **Organizational Theory and Design**, Fifth Edition, San Francisco, USA: West Publishing Company
37. DEAL T.E., KENNEDY A.A. (1983), Culture: A New Look Through Old Lenses. **Journal of Applied Behavioral Sciences**, 19, ss.498–506.
38. DEMİR Halis, OKAN Tarhan(2009) " Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi " Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 11/1 (2009) ss.121-142
39. DEMİREL Yavuz, KARADAL Himmet (2007) "Örgüt Kültürünün Örgüt içi Bireysel Becerilerin Kullanıma Etkisi Üzerine Bir Araştırma" **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, C.12, S.3 ss.253-270.
40. DİNÇER Ö.(1992), "**Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**", Alfa Yayınları, İstanbul.
41. DIPAOLA Michael F. ve Da Costa Neves, Paula Maria Mendes. (2009) "Organizational Citizenship Behaviors In American And Portuguese Public Schools" *Journal of Educational Administration*, 47, 4, ss.490-507.
42. DOĞAN İsmail (1994), "Bir Alt-kültür Olarak Ankara Yüksel Caddesi Gençliği (Alan Araştırması)", **Kültür Bakanlığı Yayınları**, No: 1652,Ankara
43. DÖNMEZER Sulhi (1994) "**Toplumbilim**", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 1994
44. DUNLOP Patrick, LEE Kibeom (2004) " WorkplaceDeviance, Organizational CitizenshipBehavior and Business Unit Performance : The BadApples Do Spoil The Whole Barrel " **Journal of Organizational Behavior**,JohnWiley&Sons Ltd., v. 25 , ss.67-80
45. DURĞUN Serpil (2006), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim" Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık , Cilt: III, Sayı : II, ss.112-132
46. DURSUN İbrahim T.(2013), " Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme " , *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 1, Cilt: 1 Sayı: 4, ss.43-56
47. EDVINSSON Leif (2002), (Çev: Ahmet Kardam) "**Şirket Boylamı: Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek**", Türk Henkel Dergisi Yayınları 17, İstanbul
48. EĞİNLİ Ayşe T., ÇAKIR Sinem Y.(2011), " Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları " *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 3, No 2, ss.37-50

49. ERGÜN Ercan (2003) “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
50. ERDEM Ferda (1996), **İşletme Kültürü**, Fredirch Naumann Vakfı, Ankara
51. ERDEM Onur (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisinde ve Türk Telekomünikasyon A.Ş Üzerinde Bir Araştırma" **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Kalite Yönetim Anabilim Dalı**, İstanbul
52. ERDOĞAN İlhan(1975), **Kültürün Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**, İstanbul
53. ERDOĞAN İlhan (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul
54. EREN Erol, ALPKAN Lutfihak, ERGÜN Ercan (2003), "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4 (1) , ss.55-70
55. EREN Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007),"Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi, Dumlupınar Üniversitesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 17, ss:90-116.
56. EREN Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta.
57. ERGÜDER Ü., Esmer Y., KALAYCIOĞLU E. (1991), Türk Toplumunun Değerleri (Values of the Turkish Society), **Report Prepared for TÜSİAD**, No.TÜSİAD-T/91, 6145, İstanbul
58. EROĞLU Feyzullah (1996), **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul,
59. EVANS Jody, MAVONDO Felix (2001), “An Alternative Operationalisation of Cultural Distance”, **Working Paper**, ss.2
60. FINE Gary Alan, KLEINMAN Sherrly Rethinking (1979), "Subculture: An Interactionalist Analysis, American Journal of Sociology", C.85, No:1,July
61. FINKINLSTEIN Marcia A. (2004), “Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating The Functional and Role Identity Approaches”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 32, No: 4

62. FISCHER Robert J., KATZ, James E.; (2000), "Social – Desirability Bias and the Validity of Self- Reported Values", **Psychology & Marketing**, Vol.17(2), s:100
63. FİŞ Ahmet Murat, WASTI Arzu (2009), "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", **ODTU Gelişme Dergisi**, 35 (Ozel Sayı), ss.127-164
64. GARDENSWARTZ L., ROWE A., DIGH P., & BENNETT M. (2003), **The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce**. CA., Pfeiffer
65. GİZİR S. (2007), "Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** Bahar 2007, Sayı 50, ss: 247-268
66. GOLEMAN Daniel (2000), **İşbaşında Duygusal Zekâ**, İkinci Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
67. GÜÇLÜ Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss: 147-159
68. GÜMÜŞ Özlem D. (2009), " Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma " **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi
69. GÜRBÜZ Sait (2006), " Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Bahar 2006, Cilt :3, Yıl :2, Sayı :1, 3, ss.48-75
70. GÜRGEN Haluk (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul : Der Yayınevi, 1997
71. Harvard Business Review (2003) (Çeviren: Ahmet Kardam), "**Kültür ve Değişim**", MESS, İstanbul
72. Harvard Business Review (2002) (Çeviren: Ahmet Kardam), "**Kurumsal Şirket Yönetimi**", MESS Yayın, İstanbul
73. HEIDRICH Balazs (2002), "The Role Of National Cultural Background in Corporate Life, Business As Unusual", <http://www.kakanien.ac.at/beitr/theorie/BHeidrich1.pdf>
74. HEILMAN Madeline E. , CHEN Julie J. (2005) "Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 2005, Vol. 90, No. 3



75. HERNANDEZ Miriam, IYENGAR Sheena S.(2001), "What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency", **Social Cognition**, Vol.19, No.3 (2001), ss. 269-294.
76. HODGETTS, Richard and Fred LUTHANS (1996), **International Management**, 3rd Ed., McGraw-Hill,
77. HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's Consequences**. California: Sage.
78. HOFSTEDE, G. (1984), "Cultural Dimensions in Management and Planning", **Asia Pacific Journal of Management**, (January), ss. 81-99
79. HOFSTEDE, G., (1980) **Culture's Consequences: International Differences in Work- Related Values**, Sage, Beverly Hills, CA,
80. HOFSTEDE, G., 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2nd Edition, Sage, California,
81. HOFSTEDE, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. USA: The McGraw-Hill Companies.
82. HOFSTEDE, Geert (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 14, 2 , ss. 75-89
83. HOFSTEDE, Geert (1998): "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", **Journal of Management Studies**, 35:1, ss.1-12.
84. HOFSTEDE, Geert HOFSTEDE, Gert J. (2005), **Cultures and Organizations: Software of the Mind Revised and**, expanded 2nd ed., McGraw Hill, New York
85. HOFSTEDE, Geert (1980) —Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad, **Organizational Dynamics**, Summer, ss.42-63
86. HUI vd. (2004), "Empowerment Effects Across Cultures", **Journal Of International Business Studies**, 35, ss. 46-50.
87. İLBARS Zafer (1987), "Kişiliğin Oluşumunda Kültürel Etmenler", **Ankara Üniversitesi**, Cilt: 31 Sayı:1.2 1987, ss. 201-211
88. İPLİK, F. N. (2010), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Adana: Nobel Kitabevi.
89. İŞBAŞI, J. Ö. (2000), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, ss.25-27.

90. J.Pfeffer (1995), "People, Capability and Competitive Succes, **Management Development Review**, Vol.8 No: 5, ss.6-10
91. James R. Van Scotter (2000), "Relationships of Task Performance And Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment", **Human Resource Management Review**, Vol. 10, Number :1, Memphis, USA
92. FARH Jiing-Lih; ZHONG Chen-Bo ; ORGAN Dennis W (2004), "Organizational Citizenship Behavior in thePeople's Republic of China", **Organization Science**, Vol. 15, No.2, p. xxx
93. Juechter W. and Fisher C., Alford Randall (1998) "Five Conditions for High – Performance Culture" **Training and Development**, 52, May, ss. 63-67
94. LIVARI Juhani and HUISMAN Magda (2007), "The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies, **MIS Quarterly**, Vol. 31 No. 1, ss. 35-58
95. KABASAKAL H., BODUR M., (2002), "Arabic Cluster : A Bridge Between East and West",**Journal Of World Business**, 37, ss.40-54
96. KABASAKAL H. and BODUR M. (2007), "Leadership and Culture in Turkey: A Mulitfaceted Phenomenon", (Ed. Jagdeep S.Chhokar, Felix Brodbeck and Robert J. House), Culture and Leadership Across The World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies, **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**, New York, ss.839-840
97. KALKAN A. (2013), Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya
98. KARAASLAN, Özkan (2010) "Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama" **Yüksek Lisans Tezi** ,Ankara
99. KARABEY C.N.(2005), Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum

100. KARABEY Canan Nur, İŞCAN Ö. Faruk (2007), "Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama **"İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21 Haziran, Sayı: 2, ss.231-241
101. KATZ Daniel; KHAN, Robert (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev: Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE
102. KEESING, FELIX M. (1958),"**Cultural Anthropology**",New York: Rinehart
103. TOSUN, Kemal (1990),**Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme Fakültesi Yayınları, No:125, Yön Ajans, İstanbul
104. KLUCKHON, F.,(1951) "**The Study of Culture**", Standford : Standford UP
105. KONOVSKY M.A., PUGH, D.S. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange,**Academy of Management Journal**, 37(3), ss. 656-669.
106. KOTTER, John P. ve Heskett, James L. (1992), **Corporate Culture And Performance**, The Free Press.
107. 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 BilimlerEnstitüsü**, Kayseri.
108. KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylın (2000) " Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk işletmelerinde Yönetim Değerleri" **Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir
109. KÖSE S. ,Tetik S., ERCAN, C.(2001)"Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:7 Say :1 Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. MANİSA
110. LEPINE J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002), The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, 87(1),
111. LINTON Ralph (1936), **The Study of Man**, New York
112. LUTHANS, F. (2002), **Organizational Behavior**, (Ninth Edition b.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

113. MACKENZIE S.B., PODSAKOFF, P.M. ve AHEARNE, M. (1998). "Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra Role Aalespersons Performance", **Journal of Marketing**, 62 (3), ss. 87-98.
114. MALINOWSKI Bronislaw (1960), **A Scientific Theory of Culture and Other Essays, With a Preface by Huntington Cairns**, New York Oxford University Press
115. ŞİŞMAN Mehmet (2002), **Örgütler ve Kùltürler**, Pagema Yayıncılık, Ankara
116. MENDENHALL, M., PUNNETT, B. J.,ve RICKS, D. (1995), **Global Management**, Blackwell, Pub, Oxford, UK.
117. MERİÇ Cemil (1986), **Kùltürden İrfana**, İnsan Yayınları, İstanbul, 1986
118. MOOJI Marieke, HOFSTEDE G., (2002)"Convergence and Divergence in Consumer Behavior : Implications for Internationala Retailing", **Journal of Retailing**,78, ss.61-69
119. MOORMAN H.Robert, BELAKELY Gerald L., NIEHOFF Brian P., "DoesPerceivedOrganizationalSupportMediateTheRelationshipBetweenProceduralJusticeandOrganzationalCitizenshipBehavior? "**Academy of Management Journal**,Vol.41, No.3, 1998, ss.351-357
120. MOORMAN, Robert H.; Blakely , Gerald L.(1995); "İndividualism-Collectivism As An Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, 1995
121. MORGAN G.(1998), **"Images of Organization"**. ThousandOaks, CA: Sage Publications.
122. MOTOWIDLO, Stephan J.(2000) "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management" **Human Resource Management Review**, Volume 10, Number 1, pp. 115-126
123. MUTLU E. C.(1999), **"Uluslararası İşletmecilik"**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul
124. NARDALI Sinan., AY, İ. Canan (2009)"**Stratejik Küresel Pazarlama**",Eflatun Kitabevi, 2009

125. NEWSTRON, John W. ve DAVIS, Keith (1997), **Organizational Behavior**, Tenth Edition, Mcgrawhill
126. NIELSEN Tjai M., BACHRACH Daniel G., SUNDSTROM Eric, HALFHILL Terry R.(2012) " Utility of OCB : OrganizationalCitizenshipBehaviorandGroupPerformance in a Resource Allocation Framework " Journal of Management Vol.38 No.2 March ,s.668-694
127. NİŞANCI, Zehra Nuray, (2012), "Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları", **Batman University, Journal of Life Sciences**, Volume: 1, Number:1, ss.1279-1293
128. OĞUZ Ebru (2010) " The Relationship Between the Leadership Styles of The School Administrators and The Organizational Citizenship Behaviours of Teachers " **Procedia Social and BehavioralSciences**, v. 9 , ss.1188-1193
129. ORGAN, D. W. (1988). **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, Lexington.
130. ORGAN, D. W. ve RYAN, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior"**Personnel Psychology**, 48, ss.775 - 802.
131. ORGAN, D. W.,& NEAR, J. P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Vol.68, pp. 653-663.
132. OUCHI, William G. (1987), **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.
133. ÖĞÜT Adem, KOCABACAK Hülya (2007) "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Değişimin Boyutları ", **Türkiyat Araştırmaları Dergisi**, 2007, ss.145-170
134. ÖZ Ela (2009), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı içinde Çalışma Yaşamında Davranış**, Editörler: Askın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2009
135. ÖZASLAN Burcu Ö., ACAR Aslı B., ACAR Ahmet C.,(2009) "Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Yönetim**, Yıl : 20, Sayı : 64, Ekim ss. 98-111

136. ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, AKSOY M. Suat,(2005) " Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", C. Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1
137. ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, CAN Yusuf, AKIN Mahmut (2013), " Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusalılık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler : Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü", **İşletme Araştırma Dergisi**, , Cilt 5 Sayı 2, ss.159-172
138. ÖZDEVECİOĞLU, M. (1995) , "**Organizasyon Kültürü,Stratejik Yönetim ve Liderlik**, 2. Baskı, İz Yayınları, Haz.Özel,M., İstanbul, 1995
139. ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003),"Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, ss.117 - 135.
140. ÖZEN Şükrü (1996), Bürokratik Kültür Yönetimsel Değerlerin Toplumsal Temelleri, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü**, Yayın No.272, Ankara, 1996
141. ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem (2013) ,**Örgütsel Davranış**, 6. Baskı, Ekin Basın Yayım Dağıtım, Bursa
142. ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç.(1998), **Örgütsel Davranış**, 3. Baskı, AÜ Yayınları, No:923, Eskişehir
143. ÖZKOC A.Gökhan, KATLAV, Ö.E,(2015) "Konaklama İşletmelerinde Örgü Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi" **Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, 2015, ss. 115-130
144. PAINE, Julie Peth- ORGAN, Dennis W.(2000)" The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", **Human Resource Management Review**, Vol.10, Issue:1,Pages 45–59
145. PARKER, B. (1998), **Globalization and Business**, Practice. Sage Pub. London.
146. PARKS, L., GUAY, R. P. (2009). Personality, values and motivation, **Personality and Individual Differences**, 47, ss.675-684.

147. PAŞA, Selda Fikret; KABASAKAL, Hayat; and Bodur, Muzaffer (2001), “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, **Applied Psychology and International Review**, 50 (4), pp.559-589.
148. PETERS, T.J ve WATERMAM, R.H. (1982), **In search of Excellence: Lessons from Amerca's Best-Run Companies**, NewYok: Harper and Row
149. PETTIGREW, A.M.(1979). On Studying Organizational Cultures. **Administrarive Science Quarterly**,24, ss.570-581.
150. PODSAKOFF, P. M. MACKENZIE, S. B. , MOORMAN, R. H. ve FETTER, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. **The Leadership Quarterly**, 1 (2): ss.107 - 142.
151. PODSAKOFF, P. M. MACKENZIE, S. B. PAINE, J. B. ve BACHRACH, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, **Journal of Management**, 26 (3), ss.513 - 563.
152. PODSAKOFF, Philip M. ve MACKENZIE, Scott B. (1994), “Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, 31, ss.351-363.
153. PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. ve D.G., BACHRACH (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 26 (3), ss. 513–563.
154. PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, S.B., PAINE, J.B. ve D.G., BACHRACH (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, **Journal of Management**, 26 (3), ss.513–563.
155. PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B., MOORMAN, Robert H., Richard, FETTER (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, **The Leadership Quarterly**, 1 (2), ss.107–142.

156. POT, Ferrie (2000) , "**Employment Relations and National Culture: Continuity and Change in the Age of Globalization**", Edward Elgar Publishing, UK
157. ROBBINS, S. P.(1996) "Organizational Behaviour: ConceptsControversies and Applications" USA: PrenticeHallInc.
158. ROBBINS, S. P. (1990), **Organization Theory**, USA: Prentice Hall.
159. ROBBINS, S. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev.A. Öztürk), Esam A.Ş, Eskişehir
160. ROBBINS S, JUDGE Timothy A. (2013), **Örgütsel Davranış**, ( Çev.İnci Erdem), 14. Basımdan Çeviri,Nobel Akademik Yayıncılık, Eğitim Danışmanlık Ltd.Şti
161. ROKEACH, Milton (1973); "**The Nature of Human Values**", New York: TheFree Press.
162. RONEN, Simcha(1996); Comparative and Multinational Management, John Wiley & Sons
163. SABUNCUOĞLU, Zeyyat; TÜZ Melek (1998); "**Örgütsel Psikoloji** ", Alfa Yayınları, 3.Basım, Bursa
164. SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek (2003) **Orgutsel Psikoloji**, 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset
165. SALOMON, M. F.,& SCHORK, J. M. (2003), Turn Diversity to Your Advantage. **Research Technology Management** , pp.37-44.
166. SARGUT, S (2001), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitapevi, Ankara.
167. SARGUT, S (2010), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara
168. SARGUT, Selami(1994); Külterlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara
169. SCHEIN, E. H (2004), "**Organizational Culture and Leadership**", San Francisco: Jossey-Bass.,
170. SCHEIN, E.H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, **Sloan Management Review**, 25, ss.3–16.



171. SCHWARTZ, S. H. (1996), Value Priorities and Behavior: Applying of Theory of integrated Value Systems., **The Psychology of Values: The Ontario Symposium, 8, Hillsdale, Nj: Erlbaum**, pp:1-24
172. SELÇUK, A (2005), “Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,13**, ss.1-17, Konya,
173. SEZGİN, Feridun(2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 25, Sayı 1, ss.317-339
174. SIĞRI, Ünsal; TIĞLI, Mehmet (2006), “Hofstede'nin “Belirsizlikten Kaçınma” Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt: XXI, Sayı :1
175. SMIREICH, L. (1983), "Organizational Culture and Organizational Analysis" **Administrative Science Quarterly**
176. SMITH Peter – TAYEB, Monir(1988), **Organizational Structure and Processes The Cross Cultural Challenge to Social Psychology**, Edt. Michael Harris Bond, Cross Cultural Research and Methodology Series, Vol.11, Sage Publications
177. VORONOV, Maxim-SINGER, Jefferson A.; “ The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review (2002), **The Journal Social Psychology**, 142/4, 2002
178. SMIRICH, L. (1983),"Organizational Culture and Organizational Analysis",**Administrative Science Quarterly**, ss.28:339-358.
179. Steinhoff & Owens, Towards R.G. (1989), “A theory of Organizational Culture”, **Journal of Educational Administration**, Vol 27, No: 3.
180. SUDAK Melike K., ZEHİR Cemal(2013), "Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma" **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt :11, Sayı :22, ss.141-165
181. ŞAHİN A.(2010) " Örgüt Kültürü -Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik " **Maliye Dergisi**, Sayı :159 ,Temuz-Aralık, ss.21-35

182. ŞAHİN, A.(2005) “Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z teorisiyle Karşılaştırılması”, **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7/1, ss.177-198
183. ŞEHİTOĞLU, Yasin (2010); ZEHİR, Cemal, "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi" , **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 43 Sayı 4 Aralık 2010, ss.87-110.
184. ŞİŞMAN, Mehmet(2002); **Örgütler ve Kùltürler**, Pegem Yayınları, Ankara
185. TANAKA Ken'ichiro (2013), "Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplaces in Japan", **Japan Labor Review**, vol.10, no.3, Summer, ss.6-18
186. TAYEB, M. H. (1992) "**The Global Business Environment**", Sage Publications, London.
187. TEMİZEL ,Handan; TURAN ,Erol; TEMİZEL , Metehan(2008), “Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar”,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı 19, ss.549-474
188. TERZİ,Ali Rıza (2011), “Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışıİlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim**, Cilt 36, Sayı 162,3-15
189. THOMPSON,J.L.(1982), **Sociology**, London, 1982
190. TOKGÖZ, Emrah, SEYMEN, A. Oya (2013) “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: **Bir Devlet Hastanesinde Araştırma**” Öneri. C.10.S.39, Ocak,. ss.61-76
191. TOSUN, Kemal (1992), “Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkisi”,**Organizasyon Dergisi**, Haziran
192. TROMPENAARS , F., ve HAMPDEN-TURNER , C. (1997) "**Riding the Waves of Culture**", Nicholas Brealey Publishing, London
193. TURKDOGAN, Orhan (1985), Değişme-Kùltür ve Sosyal Çözölme, Türk Dünyası Araştırmaları VakfıYayını:44,İstanbul
194. TÜZ V. Melek(2004),**Değişimve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.,Bursa

195. ÜNSAR, A. Sinan(2011), " Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması " **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, ss. 255- 271
196. VAROL Muharrem (1989), Örgüt Kültürü ve Verimlilik , **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları
197. Virtua ve Alice BBDO (2012) , “Avrupalı’nın Zihnindeki Türk İmgesi”, **Media Cat**, Sayı:206, ss.122
198. WASTİ, S. Arzu; ERDAŞ, K. ; Duygu; DURAL, Uzay (2013) ,“Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası nitel bir Çalışma”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 40 (Aralık), ss.525-552
199. WELZEL, C.,& INGLEHART, W. (2010). Agency, values, and well-being: A human development model. **Social Indicators Research**, 97, ss.43-63.
200. WIENER, Y.(1988), “Forms of Value Systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance”, *Academy of Management Review*, 1988, Vol. 13, No.4, ss.535.
201. WILKINS, Alan L. Ve OUCHI William G. (1983), “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 28, ss.468-481.
202. YENER Müjdelen, AYKOL Sinem (2009), "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma " Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi Y. C.14, S.1 ss.255-271.
203. YEŞİL Salih (2011), "**Uluslararası İş Etiği ve Yönetimi**", Adalet Yayınevi, Ankara,2011
204. YEŞİL Salih (2011), "**Uluslararası İşletmeler Açısından Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi**",Adalet Yayınevi, Ankara
205. YOON, M. H. ve Suh, J. (2003), Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. **Journal of Business Research**, 56 (8), ss. 597 - 611.

206. YÜCEL Cemil, SAMANCI Gülden (2009) "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 1, ss:113-132, Elazığ,
207. YÜCELER Aydan (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,22/2009, ss.445-458
208. ZHANG, Deww (2011) " OrganizationalCitizenship Behavior ", **PSYCH: 761**, White Paper (OCB)

