

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ İLE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Pınar AYDEMİR**

**MAYIS – 2019**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Pınar AYDEMİR**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER**

**MAYIS – 2019**

**TRABZON**

## ONAY

Pınar Aydemir tarafından hazırlanan “İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeyleri İle Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bu Çalışma ..... tarihinde yapılan savunma sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

| Jüri Üyesi          |        | Karar                    |                          | İmza |
|---------------------|--------|--------------------------|--------------------------|------|
| Unvanı – Adı Soyadı | Görevi | Kabul                    | Ret                      |      |
|                     | Başkan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
|                     | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |
|                     | Üye    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |      |

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEK

Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ediyorum.

**Pınar AYDEMİR**

**13.05.2019**

## ÖNSÖZ

Örgütsel vatandaşlık davranışı, 1980'li yıllarda araştırılmaya başlanmasına rağmen bugün örgütler için hala oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Neo-Klasik yaklaşımlardan günümüze insan faktörüne ilişkin farkındalığın artması, yönetim alanında örgütsel davranışta güncel konuların birikimli olarak ilerlemesine, çalışan davranışları ile örgüt arasındaki ilişkinin yönünün saptanmasına olanak vermektedir. Günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü yakalaması, çalışanlardan sadece yapılması beklenen davranışları yerine getirmeleriyle değil, sahip oldukları potansiyelleri en üst düzeyde kullanmaları ve çözüm odaklı davranışlarıyla mümkün olabilmektedir. Kişi örgüt etkileşiminin bir sonucu olarak çalışanlar belirli davranışlar ortaya koymaktadır. Bu anlamda çalışanın örgüte olan katkısının örgüt ile ilgili olan özelliklerle, örgütün yapısıyla ve çalışanlarca algılanan güçlü örgüt yapısıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Örgütün çalışana katkısı ile iş için gerekli olanın yanında, fazladan olanında yerine getirileceği örgüt için olumlu sonuçların ortaya çıkacağı fikrinden hareketle çalışmamız ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda birlikte yola çıktığım daha sonrasında sağlık sorunları nedeniyle çalışmamızı sonlandıramadığımız, çalışmamın ortaya çıkmasında emeği büyük olan, mesai gözetmeksizin, her daim bilgi ve tecrübesini aktaran, gerek kariyer gerek ise sosyal hayata dair tavsiyelerini esirgemeyen eski danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Fikirleriyle tezimin son haline gelmesinde katkıları büyük olan danışmanım Prof. Dr. Taner ACUNER'e ayrıca teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, yönetim alanında ilerlemeye karar vermemde etkin rol oynayan Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS ve Prof. Dr. Kader ŞAHİN'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın analiz kısmında yardımlarını esirgemeyen, tavsiye ve fikirleriyle tezime ışık tutan değerli hocam Doç. Dr. Tarhan OKAN'a gönülden teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmamda fikirleriyle her daim yardımcı olan Arş. Gör. Mustafa Özgün ATALAY'a katkılarından dolayı teşekkür ederim. Anketlerin yapılmasında desteğini üzerimden hiç esirgemeyen sevgili kardeşim Ceyhun AYDEMİR'e ve Sevil Aydın ÖZKAN'a minnetlerimi sunarım. Bu süreçte yanımda olan ve motivasyonumu yüksek tutan İpek GÜRSOY, Sema SALİH ve Ebru KILIÇ'a desteklerinden dolayı teşekkür ederim. Hayatım boyunca desteğini her daim üzerimde hissettiğim sevgili anneme, canım babama, kız kardeşime ve yengeme anlayışları için sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Mayıs, 2019

Pınar AYDEMİR

## İÇİNDEKİLER

|                           |      |
|---------------------------|------|
| ÖNSÖZ.....                | IV   |
| İÇİNDEKİLER.....          | V    |
| ÖZET .....                | VIII |
| ABSTRACT .....            | IX   |
| TABLolar LİSTESİ.....     | X    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....     | XII  |
| KISALTMALAR LİSTESİ ..... | XIII |
| GİRİŞ .....               | 1-2  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

|  |             |
|--|-------------|
| <b>1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....</b>                                       | <b>3-40</b> |
| 1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Kapsamı .....                          | 3           |
| 1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar.....                        | 5           |
| 1.2.1. Prososyal Davranışlar .....   | 5           |
| 1.2.2. Biçimsel Rol (In-Role) Davranışı.....   | 7           |
| 1.2.3. Ekstra Rol (Extra Role) Davranışı.....  | 8           |
| 1.2.4. Örgütsel Spontanlık .....   | 8           |
| 1.2.5. Psikolojik Sözleşme.....  | 9           |
| 1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişimine Katkıda Bulunan Araştırmalar ..... | 11          |
| 1.3.1. Chester Barnard'ın Araştırmaları .....  | 11          |
| 1.3.2. Roethlisberger ve Dickson'un Araştırmaları.....                               | 12          |
| 1.3.3. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları .....   | 13          |
| 1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri .....                      | 14          |
| 1.4.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi .....                                       | 14          |
| 1.4.2. Eşitlik Teorisi .....   | 16          |
| 1.4.3. Karşılıklılık Norm Teorisi.....   | 17          |
| 1.4.4. Lider-Üye Değişimi Teorisi .....  | 18          |
| 1.4.5. Beklenti Teorisi .....  | 19          |
| 1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....                               | 20          |
| 1.5.1. Özgecilik (Altruism).....   | 22          |
| 1.5.2. Vicdanlılık (Conscientiousness).....  | 22          |

|  |    |
|--|----|
| 1.5.3. Nezaket (Courtesy).....                                 | 23 |
| 1.5.4. Sportmenlik (Sportmanship) .....                        | 24 |
| 1.5.5. Sivil Erdem (Civic Virtue).....                         | 25 |
| 1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler..... | 26 |
| 1.6.1. İş Tatmini.....   | 26 |
| 1.6.2. Örgütsel Adalet .....                                   | 28 |
| 1.6.3. Örgütsel Bağlılık .....                                 | 30 |
| 1.6.4. Liderlik .....  | 31 |
| 1.6.5. Örgüt Kültürü.....                                      | 32 |
| 1.6.6. Örgütsel Güven .....                                    | 33 |
| 1.6.7. Vizyon .....  | 34 |
| 1.6.8. Kişilik Özellikleri .....                               | 35 |
| 1.6.9. İhtiyaçlar .....  | 35 |
| 1.6.10. Bireyin Moral ve Motivasyonu .....                     | 36 |
| 1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....          | 37 |

## İKİNCİ BÖLÜM

|  |              |
|--|--------------|
| <b>2. KURUMSALLAŞMA .....</b>                            | <b>41-64</b> |
| 2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi .....                | 41           |
| 2.2. Kurumsallaşmanın Unsurları .....                    | 43           |
| 2.2.1. Formalleşme.....                                  | 44           |
| 2.2.2. Kültürel Güç.....                                 | 45           |
| 2.2.3. Şeffaflık .....                                   | 45           |
| 2.2.4. Tutarlılık .....                                  | 46           |
| 2.3. Kurumsallaşma Süreci.....                           | 48           |
| 2.3.1. Resmîlik Kazanma .....                            | 48           |
| 2.3.2. Varlığın Sürekliliği.....                         | 48           |
| 2.3.3. Bireysel Örgütsel Amaç Uyumu .....                | 49           |
| 2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma .....                     | 50           |
| 2.4. Kurumsallaşma Göstergeleri.....                     | 51           |
| 2.4.1. İşletme Anayasası.....                            | 51           |
| 2.4.2. Profesyonelleşme.....                             | 52           |
| 2.4.3. Örgüt Yapısı.....                                 | 53           |
| 2.4.4. Yetki Devri .....                                 | 54           |
| 2.4.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma.....         | 55           |
| 2.4.6. Karar Alma Şekli.....                             | 56           |
| 2.4.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ..... | 56           |
| 2.5. Kurumsallaşma Önündeki Engeller.....                | 57           |

|   |    |
|---|----|
| 2.6. Kurumsallaşmanın Sonuçları .....                                     | 59 |
| 2.7. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi..... | 60 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

|   |              |
|---|--------------|
| <b>3. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI</b>   |              |
| <b>ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>   | <b>65-98</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....  | 65           |
| 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....   | 66           |
| 3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi .....  | 67           |
| 3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....   | 68           |
| 3.5. Uygulanan İstatistiksel Analizler.....   | 69           |
| 3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular.....   | 69           |
| 3.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler .....  | 69           |
| 3.6.2. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....  | 71           |
| 3.6.3. Araştırma Verilerinin Normalliliğinin Test Edilmesi .....  | 72           |
| 3.6.4. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD Algılamalarına İlişkin Farklılık<br>Testleri Analizleri .....                               | 72           |
| 3.6.5. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....  | 83           |
| 3.6.6. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Ölçeklere İlişkin İfadeleri .....   | 88           |
| 3.6.7. Kurumsallaşma Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....  | 91           |
| 3.6.8. Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin<br>Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi ..... | 92           |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>99</b>    |
| <b>YARARLANILAN KAYNAKLAR.....</b>  | <b>107</b>   |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>137</b>   |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>141</b>   |



## ÖZET

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iş tanımlarında yer almayan, ihlali halinde ceza gerektirmeyen, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal mübadele teorisi gereği, bir taraf karşı tarafa değer veya katkı sağlamakta, katkıyı alan ise bunun karşılığında olumlu duygular ile karşılık vermektedir.

Çalışma genel olarak örgütsel vatandaşlık ve kurumsallaşma konularının ele alındığı literatür araştırması ile bu iki kavram arasındaki ilişkinin anket yardımıyla ölçüldüğü ve elde edilen bulguların yorumlanıp tartışıldığı analiz bölümünden oluşmaktadır. Anket formu demografik özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ve kurumsallaşma ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada, Trabzon'da faaliyette bulunan çeşitli konaklama işletmeleri çalışanlarından anket formunu doldurmaları istenmiştir. Araştırmaya 23 konaklama işletmesi ve 393 çalışan katılmıştır. Araştırmanın analizleri IBM SPSS 24.0 paket program ve IBM AMOS 24.0 paket programı ile yapılmıştır. Elde edilen verilerin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Kurumsallaşma Düzeyi, Sosyal Mübadele Teorisi, Konaklama İşletmeleri

## ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of institutionalization level of accommodation establishments on organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behaviors appear as voluntary behaviors of the employees, which are not included in the job descriptions of the employees and do not require punishment in violation. According to the social exchange theory, one part provides value or contribution to the other part, and the person who takes the contribution responds with positive emotions or treatments.

The study consist of literature research and the analyzes obtained from the surveys and field research. The questionnaire is comprise of three parts: demographic characteristics, organizational citizenship behavior scale and institutionalization scale. In this study, employees of various accommodation establishments operating in Trabzon were asked to fill out the questionnaire. The study consist of 23 accommodation establishments and 393 workers. The analysis of the research was done with IBM SPSS 24.0 package program and IBM AMOS 24.0 package program. Correlation and regression analysis were used to analyze the data obtained. According to the results of this study, there is a positive and significant relationship between the institutionalization levels of accommodation establishments and organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Institutionalization, Social Exchange Theory, Accommodation Establishments

## TABLolar LİSTESİ

| Tablo Nr. | Tablo Adı  | Sayfa Nr. |
|-----------|--|-----------|
| 1         | ÖVD Sergilenmesine Etki Eden Faktörler ve Sonuçları .....  | 28        |
| 2         | ÖVD'nin Potansiyel Olarak Örgüt Etkinliğine Olan Katkıları .....   | 39        |
| 3         | Demografik Değişkenlere İlişkin Özellikler .....   | 70        |
| 4         | Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD ile ÖVD Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....                             | 71        |
| 5         | Araştırma Verilerinin Normalliğinin Testi .....  | 72        |
| 6         | Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeyi Algılamaları Arasında Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları ..... | 73        |
| 7         | Katılımcıların Diğergamlık Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları ..... | 75        |
| 8         | Katılımcıların Vicdanlılık Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları.....  | 77        |
| 9         | Katılımcıların Centilmenlik Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve Anova Testi Sonuçları..... | 78        |
| 10        | Katılımcıların Nezaket Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi Ve Anova Testi Sonuçları .....     | 80        |
| 11        | Katılımcıların Sivil Erdem Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi Ve ANOVA Testi Sonuçları ..... | 81        |
| 12        | Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD'ye İlişkin Güvenirlilik Analizi .....  | 83        |
| 13        | Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri.....  | 85        |
| 14        | Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Uyum İndeksleri .....  | 86        |
| 15        | ÖVD Ölçeğinin DFA İstatistik Değerleri.....  | 87        |
| 16        | ÖVD Ölçeği Uyum İndeksleri .....   | 88        |
| 17        | Çalışanların Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Görüşleri .....  | 88        |
| 18        | Çalışanların ÖVD'ye İlişkin Görüşleri.....   | 89        |
| 19        | Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD Arasındaki İlişki .....  | 91        |
| 20        | Diğergamlık Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....                                   | 93        |
| 21        | Vicdanlılık Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....                                   | 94        |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 22 | Sportmenlik Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları..... | 95 |
| 23 | Nezakat Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları.....     | 96 |
| 24 | Sivil Erdem Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları..... | 97 |
| 25 | Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo .....  | 98 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil Nr. | Şekil Adı  | Sayfa Nr. |
|-----------|--|-----------|
| 1         | Vroom'un Motivasyon Modeli .....   | 20        |
| 2         | Araştırma Modeli .....   | 64        |
| 3         | Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                   | 84        |
| 4         | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ..... | 86        |



## KISALTMALAR LİSTESİ

|      |   |
|------|---|
| ÖVD  | : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı        |
| SMT  | : Sosyal Mübadele Teorisi               |
| LÜE  | : Lider Üye Etkileşimi                  |
| OECD | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü |
| DFA  | : Doğrulayıcı Faktör Analizi            |



## GİRİŞ

Bir örgütün etkin işleyebilmesi için teknolojik gelişmelere ayak uydurması, etkin finansal ve yönetim sistemleri oluşturması ve yeni ürünler ortaya çıkarabilme becerisi hayati öneme sahip olsa da yeterli olmamaktadır. Çünkü teknolojiyi geliştiren, ürün kullanma becerisine sahip olan ve fikir üretebilen rekabet kaynağı örgütün çalışanlarıdır. İnsan kaynağının örgüt içindeki yeri ve önemi günümüz koşullarında yadsınamaz bir gerçektir. Büyük veya küçük ölçekli olup kar amacı güden veya gütmeyen tüm işletmeler çevreden aldıkları girdileri çıktıya dönüştürebilmek için etkin insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Geçen her dakika ekonomiye sayısız işletme katılmakta ve örgütlerin rekabet çemberi daha da genişlemektedir. Bu işletmelerin hedeflerine ulaşmasında ve diğer organizasyonlarla rekabet edebilmesinde insan kaynağı çok önemli faktörlerden biridir. Çünkü örgütler artık sadece ürün ve hizmetleriyle değil insan kaynaklarıyla da rekabet halindedir. Çalışan davranışlarının sergilenmesinde çeşitli durumların etkisi bulunduğu bilinmektedir. Uzun dönemde hayatlarını devam ettirmeyi hedefleyen organizasyonlar için örgüt yaşamında çeşitli davranış biçimleri ortaya koyan insan faktörü dikkate alınması gereken bir husustur.

Örgüt ve insan arasında çift taraflı bir gereksinim ve alışveriş söz konusu olmaktadır. Örgütler belirlediği hedeflere ulaşmak için insanlara ihtiyaç duymakta, insanlar ise ekonomik ve sosyal gereksinimlerini karşılamak için örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda örgüt ile çalışan arasında yazılı olmayan psikolojik bir sözleşmenin varlığından söz etmek mümkündür. Örgütün bireye sunduğu maddi ve manevi kaynakların niteliği çalışanların davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. Örgüt ile kişi uyumunun sağlanması neticesinde çalışanlar örgütleri için daha fazlasını yapmak isteyecek, sahip olduğu bilgi ve tecrübesini paylaşmak için gönüllü olacaktır. Aksi halde örgütten ayrılmak için çeşitli fırsatlar arama yoluna gidecek veya görevini örgüt yararını gözeterek yerine getirmeyecektir.

Örgüt adına yapıcı davranışlarda bulunma, iş arkadaşlarına yardımcı olma, örgüt ile ilgili faaliyetlere ilgi gösterme gibi davranışları içeren örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin çalışanlarından bekledikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanların sadece rol gereksinimlerinin yerine getirmesi günümüz koşullarında başarı için yeterli olmamaktadır. Örgüt tarafından arzulanan durum, kendinden bekleneni aşan, her daim verilen göreve hazır bireylerin istihdam ettirilmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı işe geç gelme, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi örgütün baş etmek zorunda olduğu çalışan kaynaklı problemlerin başa çıkılmasında yardımcı rol oynamaktadır. Çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim çalışanların bazı davranışları yerine getirme veya getirmeme kararlarında etkili olmaktadır. Örgütün

sahip olduğu güçlü kültür, paylaşılan değerler veya insan faktörüne yapılan yatırım bu kararların etkileyicisi konumundadır.

Kurumsallaşma örgütün değişen evre ve talep koşullarına uygun bir yapı kurması, kendine özgü bir yapı oluşturması olarak tanımlanmaktadır. Sistemin değerlerle harmanlandığı bu süreçte örgütün devamlılığı esas amaç olmaktadır. Kurumsallaşan rgtlerde iş tanımları daha açık halde olmakta, yetki devri, örgütün çalışanlardan beklentileri ve iletişim sisteminin nasıl olduğu gibi hususlar çalışanlar tarafından daha net anlaşılmaktadır. Bu durum çalışanlarca ve örgütle etkileşim halinde bulunan taraflarca rgt çalışmak için daha çekici kılmaktadır. İşgücü devir oranının azalması ve yetki devrinin uzmanlık esasına göre verililişi örgütte adil uygulamaların varlığına işaret etmektedir. Böyle bir durumda da çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışına daha sık karşılaşılacağı düşünülmektedir.

Konaklama işletmeleri turizm sektöründe lokomotif görevi görmektedir. Hizmetin üretildiği anda tüketildiği bu tarz işletmelerde çalışan memnuniyeti ve davranışları müşteriye de yansımaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada Trabzon ilinde faaliyette bulunan ve sayısı son beş yıldı hızla artarak bölge halkına gelir yaratan konaklama işletmeleri ele alınmıştır. Literatürde rgtsel vatandaşlık davranışı ile çeşitli kavramlar arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar olmasına rağmen kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışını ele alan çalışmaların sınırlılığı dikkati çekmektedir. Bu sebeple, çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmaya yönelik katkısı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamız  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, kavramın ortaya atılmasında desteği bulunan teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışıyla benzer kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ve ilişkili olduğu kavramlara değinilmiştir. İkinci bölümünde, kurumsallaşma kavramına ait bilgiler verilerek, dayandığı teorilere, kurumsallaşma unsurlarının neler olduğuna, kurumsallaşma önündeki engellere ve kurumsallaşmanın sonuçlarına değinilmiştir. nc bölümünde ise, kurumsallaşma düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki konaklama işletmeleri kapsamında incelenmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı ve kapsamı açıklanmaya çalışılacak ardından örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kavramlara yer verilecek, bilim insanlarının örgütsel vatandaşlık davranışının gelişimine katkılarından bahsedilecek, örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temellerine değinilecek ve boyutları ele alınacaktır. Son olarak ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede etkili olan faktörler ve sonuçlarından söz edilecektir.

#### 1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Kapsamı

Günümüzde işletmeler çalışanlara birer maliyet unsuru değil, rekabet avantajı yaratan kaynak gözüyle bakmaktadır (Yener ve Aykol, 2009: 257). Organizasyonların çalışanlarından beklediği, örgüt amaç ve hedeflerine kendilerini adanmalarıdır (Vivekand, 2009: 38). Yönetimin en temel işlevi, çevresini ve içindeki bireyleri etkileme gücüne sahip bir örgüt yaratmaktır. Çalışanlar kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmek için gönüllü olmadıkça, yönetsel süreçlerden beklenen doğrultuda netice alınması mümkün olmamaktadır. Etkin ve verimli örgüt olabilmenin koşulu yüksek düzeyde motive olan çalışanların varlığıyla sağlanabilmektedir (Sığırı, 2007: 262).

Rekabetin her alanda kendini hissettirdiği günümüzde, çalışanlardan yalnızca iş tanımlarının içerdiği görevleri yapmaları örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için yeterli olmamaktadır (Gürbüz, 2006: 49). Değişen koşullar altında çalışmak organizasyonların temel bir özelliği olduğu için, organizasyonlar, resmi iş gereksinimlerine bakılmaksızın başarılı bir değişime katkı sağlamaya gönüllü bireylere daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Belirlenen rol beklentilerini aşan, ancak bir kurumun hayatta kalması için önemi büyük olan davranışlar “örgütsel vatandaşlık davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Somech ve Zahavy, 2004: 281).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), Barnard’ın “işbirliğinde bulunma isteği” ve Katz’ın “bağımlı rol performansı ile kreatif (yaratıcı) spontan davranışlar arasındaki ayrım” şeklindeki tanımlamaları çerçevesinde gelişen bir davranış anlayışıdır (Şeşen ve Basım, 2010: 172). Örgütsel vatandaşlık davranışını dile getiren ilk yazarlar Smith, Organ ve Near’dır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş için yapması gereken davranışların dışında, ödüllendirmeye tabi tutulmayan ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ ve Moorman, 1993: 6). Bu tarz davranışlar çalışanların yapmak zorunda olmadığı dolayısıyla yapılmadığı zaman herhangi bir yaptırımla karşılaşmadığı ve yapıp yapmama kişinin tercihine bırakıldığı (Podsakoff

vd., 2000: 513-563) yapısal ya da işbirlikçi jestleri içeren davranışlardır (Allen ve Rush, 1998: 247). Örgütsel vatandaşlık ile alakalı ilgili alanda sayısız tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların temelinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının görev veya iş için kritik olmasa da, örgütsel işlevselliği kolaylaştırmaya hizmet eden çalışan davranışları olduğu sonucu vardır (Lee ve Allen, 2002: 132). ÖVD tanımı incelendiğinde bu tanım içerisinde üç özellik dikkat çekmektedir. Birincisi, davranışın kişinin kendi isteğine bağlı olarak sergilemesi, sergilenen gönüllü davranışın rol veya iş tanımında yer almamasıdır. İkincisi, davranışın örgütsel bakış açısı ile irdelendiğinde örgüte fayda sağlaması gerekliliğidir. Üçüncüsü ise, ÖVD'nin birden fazla boyutu barındıran yapısı ile ilgili olmaktadır (Mert, 2010: 120).

İş tanımlarının öngördüğü ve resmi değerlendirmelerle ölçülenlerin ötesindeki “ekstra” işle ilgili davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak adlandırılmaktadır (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 231). Örgütsel vatandaşlık davranışı veya bireysel katkılar ne sözleşmeye dayalı ödüllendirilen ne de denetim gücü tarafından zorlamaya tabi tutulan davranışlardır (Organ ve Lingl, 1995: 339). Formal ödül sistemi tarafından zorlanmayan bu eylemler sayesinde “bu benim işim değil” algısının azaltılabileceği düşünülmektedir (Morrison, 1994: 1563).

Belirli bir iş için önceden belirtilmeyen ve yapılması zorunlu olmayan bu davranışlara örnek olarak; çalışma arkadaşlarına bir problem hakkında yardımcı olma, ekstra iş yükü ile ilgili teklifleri şikâyet etmeden kabullenme, iş ile ilgili olumsuz durumlarda tolere edici bir tavır takınmak, çalışma alanının temiz ve düzenli tutulmasına destek olmak ve örgütün sahip olduğu sınırlı kaynakları korumak gösterilebilmektedir (Bateman ve Organ, 1983: 588). ÖVD terimi, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin verimliliğini artırmak, organizasyon kaynaklarının gelir yaratmaya dönük diğer işlerde harcanmasına yardımcı olmak, ekip üyeleri ve takım işlerinde koordinasyona yardımcı olmak, organizasyonun çalışanların tatminini sağladığı bir yer haline gelmesi ve böylece verimli çalışanların ilgisini çekmek ve korumaya yardımcı olmak ve organizasyonel adaptasyona yardımcı olmak gibi davranışları kapsamaktadır (Motowidlo, 2000: 123).

Askeri organizasyonlarda iyi asker olarak tabir edilen birey (good soldier) ait olduğu topluluğun işini ustalıkla yapmakta ve topluluğuna sadık olma hevesi içerisinde olmaktadır. Bir asker için emir komuta zincirini bağlılık ile takip etmek çok önemlidir. Fakat bu durum askerin yaratıcılık, özgürlük ve iş tanımları ötesinde davranma gibi kavramların karşılığını yerine getirmesine engel değildir. İyi çalışan olarak nitelendirilen örgüt üyeleri, örgüte değer katan ve örgüt verimliliğinin artmasını destekleyici davranışlar sergilemektedir. Bu nedenle Organ ve bazı araştırmacılar tarafından ÖVD, “İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)” olarak da adlandırılmaktadır (Bateman ve Organ, 1983).

ÖVD, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile meydana gelmekte olup ve bir işin yapılması gerekenden daha fazlası anlamına gelmektedir. ÖVD temelinde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlk

tür ÖVD, örgütsel yapı, yürütmeler ve amaçlara etkin bir şekilde katılım ve katkı şeklinde kendini göstermektedir. Bu tür davranış sergileyen çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. İkinci tür ise, yürütmeler ve amaçlarda çıkar kaybına sebebiyet verecek her türlü davranıştan uzak durma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yani ikinci tür ÖVD, zararlı eylemlerden kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışların temelinde örgüte bir değer sağlamak değil; örgütü yıpratıcı faaliyetlerde bulunmama yatmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

MacKenzie ve arkadaşlarına göre (1998), ÖVD'nin ilgili alanda öne çıkmasının üç nedeni bulunmaktadır. İlki, iş yerinde yükselme ve ücret uygulamaları gibi performans değerlendirme kriterlerinde ÖVD'nin belirleyici bir rol oynamasıdır. Çalışanlar gönüllü bir davranış gösterdiği zaman bunun karşılığında bir ödül beklentisi içinde bulunmamaktadır. Diğer yandan yöneticilerde gönüllü sergilenmesi gereken davranışların sergilenmemesi durumunda otorite veya zorlama içerisinde bulunmazlar. Fakat yöneticilerin yaptıkları performans değerlendirmelerinde ÖVD'yi bir kriter olarak değerlendirmeye tabi tuttıkları ve ödüllendirmede dikkate aldıkları görülmektedir. İkincisi, ÖVD'nin örgüt performansına ve örgüt amaçlarına ulaşmada uzun dönemde katkı sağlayacağı düşüncesidir. ÖVD'yi dikkat çekici kılan üçüncü neden ise, ÖVD'nin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, vatandaşlık davranışı karşıtı (anti-citizenship) davranışlar ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla olan yakından ilişkisidir (Kaymakçı, 2013: 8-9; Chompookum ve Derr, 2004: 411).

## **1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar**

ÖVD konusuna yakından bakıldığında bu kavramın gelişiminde prososyal davranışlar, ekstra-rol davranışları, biçimsel rol davranışları, örgütsel spontanlık ve psikolojik sözleşme gibi kavramların katkısı olduğu görülmektedir. Bu kavramlar kimi zaman örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı anlamda kullanılıyor olsa da aralarında önemli farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Bu bölümde bu kavramların tanımlamalarına değinilecek örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer ve farklı yönlerine ait detaylar verilecektir.

### **1.2.1. Prososyal Davranışlar**

Prososyal davranışlar Brief ve Motowidlo (1986) tarafından yazına kazandırılmıştır. Bu davranışlar; a) örgüt üyelerince sergilenen, b) örgütsel rolü ile ilişkili olarak bireye, gruba ve örgüte yönelik olan, c) kişi, grup veya örgüt refahını artırma amacı taşıyan davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Eisenberg ve Mussen prososyal davranışları “başkalarına faydası olabilecek, kişinin yapmaya zorunlu tutulmadığı ve kendi rızasıyla sergilediği davranışlar” olarak tanımlamaktadır (Eisenberger ve Mussen, 1977'den aktaran: Mağden ve Uzmen, 2002: 195). Prososyal örgütsel davranış, bireyin üstlenmiş olduğu rolü ifa ederken, etkileşim içerisinde

bulunduğu kişi, topluluk ya da organizasyonun menfaatini gözetme amacına yönelik eylemler olarak tanımlanabilmektedir (Bolino vd., 2004: 231).

Baruch ve arkadaşlarına göre (Baruch vd., 2004: 401) çalışma yaşamında prososyal davranışların tanımı özgün ve sınırları geniş olmaktadır. Brief ve Motowidlo'ya göre farklı tür prososyal örgütsel davranışlar arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bunlar örgütün etkinliğini artırıp artırmamasına göre işlevsel olan ve işlevsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılabilir. İş arkadaşlarıyla yardımlaşma, beklenmedik tehlikelere karşı örgütü koruma ve örgüt hakkında örgüt dışındaki insanlara olumlu konuşmalar yapma örgütün gelişimi için olumlu etkiye sahip olduğundan dolayı işlevsel prososyal örgütsel davranışlar olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan kişisel çıkarlarına ulaşması için örgüt üyelerine yardımda bulunma, örgütsel menfaatlere aykırı şekilde hizmet vermek örgütün etkinliğini azaltabileceği için işlevsel olmayan prososyal örgütsel davranışlara örnek olarak verilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Prososyal davranışlar iki bileşenden oluşmaktadır. Bunlardan ilki ekstra rol diğeri ise tanımlanmış rol davranışlarıdır (Lee, 1995: 197). Tanımlanmış rol davranışları bir iş için gerekli olan, çalışanın yerine getirmesi iş için kritik ve o işin bir bölümünü oluşturan davranışlardır (Yılmaz, 2010: 241). Ekstra rol davranışları; tanımı açık olan rol davranışlarının tersine rol tanımına yer almayan olumlu sosyal hareketlerdir. Bu açıdan ÖVD prososyal davranış türlerinden biri olarak ifade edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2009: 49).

Brief ve Motowidlo "Prosocial Organizational Behavior" makalesinde 13 ayrı Prososyal davranış tipinden bahsetmektedir. Bunlar (Brief ve Motowidlo, 1986: 713-716):

- Çalışma arkadaşlarına çalışma konularıyla ilgili yardım etme,
- Çalışma arkadaşlarının şahsi meselelerinde destekleyici olma,
- Çalışan kararlarında merhamet göstermek,
- Müşterilere organizasyona uygun sürekli ürün veya hizmet sunmak,
- Müşterilere organizasyon çıkarlarına uyumsuz da olsa ürün veya hizmet sunmak,
- Müşterilerin organizasyonun ürün veya hizmeti ile ilgili olmayan sorunlarında onlara yardımcı olmak,
- Organizasyonel politika, düzenleme ve değerlerine uymak,
- Prosedür ile ilgili, idari veya organizasyonel iyileştirmeler hakkında tavsiyelerde bulunmak,
- Talimat, prosedür ve politikaların iş ile ilgili uyuşmayan kısımlarına itiraz etmek,
- İşi yerine getirirken ekstra çaba harcamak,
- Tüm güçlüklerle rağmen organizasyonda kalmak ve
- Yabancılara karşı organizasyonu olumlu temsil etmek.

Yukarıda maddeler halinde sıralanan prososyal örgütsel davranış tiplerine bakıldığı zaman birçoğunun örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Brief ve Motowidlo ÖVD'nin örgüte yönelik prososyal davranış olduğunu iddia etmektedir. Fakat bu iki kavram yakından incelendiğinde, prososyal davranışın, örgütsel çevrede bir veya birden çok kişinin çıkarını sağlamak amacıyla sergilenen tüm davranışları içine alan ve bu yönüyle örgütsel vatandaşlık davranışından daha kapsamlı bir kavramın karşılığı olduğu görülmektedir (İşbaşı, 2000: 20).

### **1.2.2. Biçimsel Rol (In - Role) Davranışı**

Örgüt içerisinde, gerek çevrenin etkisiyle gerek ise bireyin sahip olduğu ayrıcalıkların yaratmış olduğu sonuçlarca çalışanların çeşitli davranış tipi gösterdiği görülmektedir. Ortaya koyulan bu eylemlerin bir bölümü yerine getirilen görev ile alakalı rol davranışları şeklinde kendini gösterirken; diğer bölümü ise rol ötesi davranışlar olarak kendini belli etmektedir. Yönetim tarafından sınırları çizilen, temeli örgüt düzenini oluşturmak olan, örgütün sistem, politika, kuralları ile ilişkili olması gereken veya yapılması gereken eylemler rol davranışı olarak adlandırılmaktadır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42).

Biçimsel rol davranışı Katz ve Kahn tarafından, bir işin parçası kabul edilen, organizasyonun ödül sisteminde tanınan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Barksdale ve Werner, 2001: 146). Biçimsel rol davranışı, kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle önceden belirlenen; yapılması kurallara bağlanan, emredilen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı kişinin tercihi ile değil yöneticiler tarafından sınırları çizilen kararlar doğrultusunda şekillenmektedir (Aktan, 2015: 27). Biçimsel rol davranışı bazı kaynaklara göre günde 8 saat çalışmak veya işin gereklerini yerine getirmektir (Zhu, 2012: 195).

Biçimsel rol davranışı, organizasyon nizamını sağlamaya yönelik, yapılması beklenen veya olması gereken davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, tanımı formal ödül sisteminde yapılan ve sergilenmemesi durumunda çalışan verilen ödüllerden mahrum bırakılma veya işten çıkarma gibi yaptırımlarla karşılaşmaktadır (Acar, 2006: 3). ÖVD, biçimsel rol davranışıyla kıyaslandığında yeteneklerin veya iş sürecinin daha az sınırlandırıldığı görülmektedir (Organ ve Ryan, 1995: 777).

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında görülmektedir ki ÖVD ile biçimsel rol (in-role) davranış arasında belirgin farklar bulunmaktadır. ÖVD tanımı itibari ile çalışanların takdirine bırakılan, resmi ödül sistemi tarafından ödüllendirilmeyen, ihtiyari davranışlardan oluşmaktadır. Bireyler ÖVD sergilemezler ise herhangi bir yaptırımla karşılaşmamaktadırlar. Oysaki biçimsel rol davranışı bireylerin görev tanımlarında yer alan, sergilenmemesi durumunda bir takım haklardan mahrum bırakılmakla sonuçlanan davranışlardır.

### **1.2.3. Ekstra Rol (Extra – Role) Davranışı**

Ekstra rol davranışları örgüt için olumlu ve çalışanın isteğine bağlı sergilediği davranışlardır. Bu davranışlar, önceden emirler ile belirlenmeyen, resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmayan, yerine getirilmediğinde ceza gerektirmeyen davranışlardır (Van Dyne ve Lepine, 1998: 108). Bahsedilen yenilikçi eylemler, organizasyonun tümü için kendiliğinden işbirliği ve bir sorun hakkında yaratıcı çözümler üreten davranışları içermektedir (Kim ve Mauborgne, 1996: 500). Ekstra rol davranışı, organizasyona ek kaynaklar sağlamak ve yeniden yapılanma süreçleri için kritik olan pahalı resmi mekanizmalara olan ihtiyaçları ortadan kaldırmaktadır (Somech ve Zahavy, 649-650).

Ekstra rol davranışlarının ödüllendirme ve cezalandırma kararlarının verilmesinde etkili olduğu ve çalışan katılımını teşvik ettiği düşünülmektedir. Ekstra rol davranışı, çalışanın ilgi ve çabalarını organizasyon ile ilgili faaliyetlere kendiliğinden yöneltmesi ve yine kendiliğinden örgütsel gelişimi destekleyici bir tutum içerisinde olarak planlı olmayan, koruyucu ve örgüt görünümüne katkı sağlayan faaliyetler içerisinde bulunmayı ifade etmektedir (Acar, 2006: 4). Görev üstlenme (taking charge) olarak da adlandırılan ekstra - rol davranışına örnek olarak, örgüte yeni gelen bireylerin adaptasyonuna yardımcı olmak, bu insanlara arkadaşça davranışlar örnek olarak verilebilmektedir (Çetin vd., 2003: 41).

Örgüt ile kişi arasındaki ilişki, bireylerin ekstra rol davranışı sergileyip sergilememe ya da iyi birer vatandaş olmaları hususunda etkili rol oynamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Ekstra-rol davranışları bireyin örgüt yaşamına uyum sağlamasına destek veren, yenilik ve değişim gibi katkılar sağlamakta ve bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamalarını gerektirmektedir. Çalışanın işini nasıl tanımladığı, ÖVD'nin rol ya da ekstra rol davranışı olarak sergilenmesinde belirleyici olmaktadır. Çalışanın dışarıdan müdahale olmadan algıladığı rol sınırlarının genişliği ÖVD davranışlarının gösterilme sıklığını artırmaktadır (Kaymakçı, 2013: 23).

Biçimsel rol ve ekstra rol davranışı arasındaki ayrıma bakıldığında zaman biçimsel rol davranışı “benim işim” ekstra rol davranışı ise “işimin ötesinde” olarak tanımlanabilmektedir (Morrison, 1994: 1545). Açıklamalardan hareketle, ekstra rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ihmal halinde ceza gerektirmezken, biçimsel rol davranışının eksikliği bir yaptırım gerekmektedir anlamını çıkarmak mümkün olmaktadır. İlgili alan incelendiğinde ÖVD ve ekstra rol davranışı benzer anlamda kullanıldığı görülmektedir.

### **1.2.4. Örgütsel Spontanlık (Kendiliğindenlik)**

Spontan kelimesi Latince “sponte” kelimesinden gelmekte ve kendiliğinden gelen, kişinin özgür iradesi veya gönüllü olarak anlamına gelmektedir. Örgütsel spontanlık (kendiliğindenlik) ise, örgütsel hedeflerin başarılmasını kolaylaştıran, rol tanımlamalarında bulunmayan, gönüllü olarak

gerçekleştirilen ve organizasyonun etkinliğine faydası sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (George ve Brief, 1992: 310-311). Örgütsel spontanlık davranışları; a) mesai paylaşılan bireylere yardımcı olma, b) örgütü koruma, c) yapıcı öneri ve eylemlerde bulunma, d) sürekli olarak kendini geliştirme ve e) iyi niyet ve duyguların paylaşılması şeklinde beş boyuta ayrılmıştır (George ve Jones, 1997: 154). Organ ve Konovsky ise spontanlık davranışını organizasyondaki iş birliği hareketlerini içeren, sistemi korumaya yönelik eylemler ve organizasyonun dış imajını geliştiren kendiliğinden davranış olarak tanımlamaktadır (Organ ve Konovsky, 1989: 157).

Gönüllü olarak gerçekleştirilen örgütsel spontanlık davranışları, yapıcı önerilerde bulunmayı, kişinin bilgi ve becerilerini geliştirerek organizasyona yardımcı olması, organizasyonu potansiyel sorunlardan koruyacak şekilde geliştirmeyi kapsamaktadır (Eisenberger vd., 2005: 758). Örgütler her rolü biçimsel olarak tanımlayamayacaklarından dolayı, organizasyonlarda belirsizlik ile karşılaşıldığı zaman organizasyonun hayatına devam edebilmesi örgütsel spontanlık davranışlarının sergilenmesine bağlı olmaktadır. Bir iş arkadaşına yardım etmek kişinin kendi performansına bir katkı sağlamayabilir fakat bu tarz davranışlar hayati öneme sahip olabilmektedir. Bu davranışların yokluğu görevini yerine getirmekte zorlanan çalışanın zamanını verimsiz olarak harcamasına neden olabilmektedir (Wright vd., 1993: 378).

Örgütsel spontanlık davranışı ve ÖVD hem birbirine benzemekte hem de bazı konularda birbirinden ayrılmaktadır. İki davranışın örgütün etkinliğine yönelik olması bu kavramların ortak yönünü oluşturmaktadır (Moorman ve Blakely, 1995: 127). İki kavram arasındaki farka bakıldığında zaman ÖVD formal ödül sistemince açıklanmayan aktif ve pasif davranışları kapsamaktadır. Öte yandan örgütsel spontanlıkta ise formal ödül sistemi tarafından dikkate alınan aktif davranışlar söz konusudur (Sanioglu, 2016: 32). Burada aktif davranış ile anlatılmak istenen destekleyici olma, pasif davranıştan kasıt ise iş ortamında büyütülmeyecek konularda şikayetçi olmama gibi davranışlardır (Kaymakçı, 2013: 19). Bu açıklamalara ilave olarak örgütsel spontanlık yalnızca ekstra rol davranışlarını kapsarken, ÖVD hem rol hem de ekstra rol davranışlarını kapsamaktadır (Sanioglu, 2016: 32).

### **1.2.5. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme nitelemesini ilk kez kullanan Argyris psikolojik sözleşme kavramını, iki tarafın bulunduğu ve bu tarafların karşılıklı yerleşmiş ilkelerine saygılı olmaya yönelik açık ve yazılı olmayan uzlaşma olarak tanımlamaktadır (Argyris, 1960'tan aktaran: Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2). Rousseau (Rousseau, 1990: 390) ise psikolojik sözleşmeyi bireylerin karşılıklı yükümlülüklerle olan inançları olarak açıklamaktadır. Birey, işverenin belirli teşviklerine (örneğin yüksek maaş, iş güvencesi) karşılık olarak belirli katkıları (örneğin, sıkı çalışma, sadakat, fedakârlıklar) borçlu olduğuna inandığında, inançlar sözleşmeye dönüşmektedir. Bu tanım diğer sözleşme türleri ile psikolojik sözleşme arasındaki farka da işaret etmektedir. Diğer sözleşme türleri iki taraf (örgüt ve

birey) içermesine karşın psikolojik sözleşme bireyin zihinsel (bilişsel) algılamasıyla oluşması nedeni ile diğer sözleşme türlerinden farklılaşmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122).

Örgüte üye olarak katılan birey, imzalamış olduğu sözleşme sonucunda örgüte yetki ve sorumlulukları ile sağlayacağı katkı karşısında örgütten ekonomik ve sosyal haklar elde etmektedir. Psikolojik sözleşmede ise bu katkı ve karşılıkların bir süreklilik ilişkisi içerisinde ilerleyeceği yazıya dökülmeden iki tarafça da kabul edilmiş sayılır. Bu bakımdan psikolojik sözleşme soyut olarak var olan, ücretler ve çalışma koşullarına ilişkin “ekonomik sözleşme”ye ek niteliğindedir. Bu anlaşma bir anlamda, çalışanların kendileri ve örgütleriyle aralarındaki asıl sözleşmenin şart ve koşulları hakkında sahip oldukları inançlardan oluşmaktadır (Bozkurt, 2007: 99).

Psikolojik sözleşmeler kısa veya uzun süreli ilişkiler bağlamında ortaya çıkmaktadır. İlişkiler geleceğe yönelik süreklilik beklentisi olan etkileşim ve değişimlerdir. Bir organizasyona katılan bireylerin kısa bir süre ya da yaşamı boyunca orda çalışmayı umup ummadıkları, kendi aralarında ve işveren arasında var olduğuna inandıkları yükümlülüklerle ilişkili olmaktadır (Rousseau, 1990: 392). Algılanan yükümlülükleri içeren psikolojik sözleşmeler, çalışanların işlerinde ve organizasyonda ne bulacaklarına dair genel beklentilerinden ayırt edilmelidir. Örneğin, bir yönetici yüksek ücret elde etmeyi, yükselmeyi ve işini sevmeyi çeşitli kaynaklardan bekleyebilir (Robinson, 1996: 575). Yani psikolojik sözleşme tarafların katkıları karşılığında alma ve verme yükümlülüğüne dair inançlarından oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 228). Böylece işverenin örtülü veya açık vaatlerinden algılanan beklentiler psikolojik sözleşmenin bir parçası olmaktadır. Örneğin bir yönetici işe alım sırasında performansla orantılı bir ödeme sözü verirse bir beklenti aynı zamanda da psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak algılanan bir yükümlülük yaratmaktadır (Robinson, 1996: 575).

Psikolojik sözleşmenin önemli özelliği anlaşmanın karşılıklı olduğu inancıdır (Rousseau, 2001: 512). Bireyin algılamaları, psikolojik sözleşmeyi dinamik ve öznel kılmaktadır. Çalışan ile işveren arasındaki iş ilişkisinde yanlış yorumlama sorunlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin kabul edildiği varsayılan sözleşmeyi yerine getirirken çalışanların beklentilerini anlaması ve yönetmesi önem arz etmektedir (Festing ve Schafer, 2014: 264). Taraflardan birinin diğerine karşı olan yükümlülüğünü yerine getirmemesi, taraflar arasındaki ilişkide sorunlara yol açmakta ve karşılıklı yükümlülüklerin eksiksiz yerine getirileceğine yönelik beklentilerinin azalmasına neden olmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda ihanete uğramış hissi, kızgınlık, adaletsizlik ve haksızlığa uğramışlık duygusu yaratmaktadır. (Doğan ve Demiral, 2009: 55-57).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında psikolojik sözleşme ve ÖVD'nin birbiriyle ilişkili fakat birbirinden farklı kavramlar olduğu anlaşılmaktadır. Psikolojik sözleşmede birey sergilemiş olduğu davranışların sonucunda bir “beklenti” içerisine girmektedir. Bireyin davranışını yönlendiren beklentinin karşılanıp karşılanmamasıdır. Oysaki ÖVD' de yapılan davranışlar kendiliğinden ve bir



karşılık beklemeden sergilenmektedir. Diğer taraftan psikolojik sözleşmenin iki tarafça da yerine getirilmesi bireylerin ÖVD göstermesinde pozitif rol oynamaktadır.

### **1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişmesine Katkıda Bulunan Araştırmalar**

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişim süreci olarak ikiye ayırmak mümkün olmaktadır. İlk süreç 1930'lu yıllardan itibaren 1980'li yılların başına kadar kavramsallaştırma çabalarına katkı sağlayan çalışmaların yer aldığı dönem, ikinci süreç ise, 1980'li yıllarda ÖVD'nin nitelikli bir kavram olarak ortaya çıkmasıyla başlayan ve ÖVD konusunu içeren detaylı araştırmaların artarak günümüze uzandığı süreç oluşturmaktadır (Karaaslan vd., 2009: 137).

Örgütsel vatandaşlık davranışının organizasyon bağlamındaki zemini Barnard'ın savunduğu "bir örgütün varlığını devam ettirmede problemle karşılaşmaması için bilgi alışverişinde örgüt üyeleri arasındaki koordinasyonun gerekli olduğu" görüşüne dayanmaktadır. Buradan hareketle klasik örgüt yapısı ve işbirliği kuramının önde gelen isimlerinden olan Chester Barnard'ın fikirleri ile Hawthorne Araştırmaları sonuçlarından yola çıkarak değerlendirmelerde bulunan ve Barnard'ın çalışmalarına da göndermelerde bulunan Fritz J. Roethlisberger ile William J. Dickson'un birlikte yürüttükleri araştırmalar ÖVD'nin bugünkü halinin şekillenmesinde etkin rol oynamıştır. Son olarak da Katz ve Kahn; örgütsel etkinlik ve sürekliliğin devam ettirilebilmesinde çalışanların sadece rol davranışları sergilemesinin yeterli olmadığını aynı zamanda içlerinden gelen önceden tanımlanmamış rol davranışları sergilemesinin bir organizasyon için gerekli olduğu görüşü ÖVD'nin gelişmesini sağlayan fikirler arasında yer almaktadır (Çetin ve Fıkırkoca, 2010: 44; Karaaslan vd., 2009: 137).

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıda ÖVD kavramının gelişimine katkıda bulunan Chester Barnard, Roethlisberger ve Dickson ve Katz ve Kahn'ın çalışmaları aşağıda aktarılmaya çalışılacaktır.

#### **1.3.1. Chester Barnard'ın Araştırmaları**

Chester Barnard 1930'lu yıllarda ÖVD kavramını ele almış ve biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışı" kavramını ilk kez dile getirmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 3). Barnard "The Functions of the Executive" adlı eserinde resmi bürokratik yapının parçası olmayan gayri resmi işbirliği biçimlerinden söz etmektedir (Organ 2018). Barnard örgütü "toplu işbirliği çabaları" (associations of cooperative efforts) olarak tanımlamakta ve gönüllü bireylerin iş birliği sistemine katkılarının teorik ve pratik önemini vurgulamaktadır. Barnard bu gönüllülüğü örgüt ve çalışan yararına yapıcı jestler üretme eğilimi olarak tanımlamaktadır (Barnard, 1938'den aktaran: Organ ve Konovsky, 1989: 157).

Barnard'a göre organize faaliyetin varlığı ancak iyi niyet, gönüllülük ve iş birliği için kişisel eğilimle mümkün olmaktadır (Barnard, 1938'den aktaran: Tinti vd., 2017: 639). Barnard'a göre gönüllü olmak, verimlilik, yetenek ve becerilerden farklıdır ve daha çok fedakârlık, zorluklara göğüs germe gibi kavramlarla ifade edilebilmektedir (İşbaşı, 2000: 7). Barnard Western Electric fabrikasında yapılan Hawthorne araştırmalarının neticelerinden yapmış olduğu çıkarımlarla bu konuda araştırmalar yapmıştır. Hawthorne araştırmaları biçimsel örgüt yapılarının biçimsel olmayan örgüt yapılarını ortaya çıkardığını savunurken; Barnard, biçimsel olmayan organizasyondan biçimsel olmayan organizasyonun türediğini savunmaktadır (Sanioglu, 2016: 28).

Sonuç olarak Barnard, biçimsel olmayan örgütlerin ve çalışanların örgüt içinde göstereceği gönüllü davranışların önemine dikkat çekmiştir. Biçimsel olmayan organizasyon ve gönüllü davranışlar, ortaya çıkan biçimsel otoritenin sürekliliğini sağlayacaktır. Biçimsel otorite ile ilgili olan sorunların azalması, çalışanların iş birliğine yönelik davranışlarıyla orantılı olmaktadır

### **1.3.2. Roethlisberger ve Dickson'un Araştırmaları**

F.Roethlisberger ve Elton Mayo'nun önderlik ettiği bir grup bilim insanının Western Elektrik Firması'nın Chicago'da bir yerleşim yeri olan Çiçero'daki Hawtorne fabrikasında yaptıkları çalışmalar yönetim ve organizasyon konusuna davranış bakımından yaklaşımın (davranışsal yaklaşımın ele alınmasında) başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Araştırma, "ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilikte artacaktır" hipotezine dayanmaktaydı fakat araştırmacılar yapılan deneyler ve araştırmalar sonucu bu hipotezi doğrulayamamıştır (Koçel, 2013: 236).

Hawthorne araştırmalarını inceleyen Roethlisberger ve Dickson "Management and Worker" adlı eserlerinde Barnard'ın yapmış olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonlara değinmekte ve bunların farklarını açıklamaktadır. Biçimsel organizasyon, çalışanların teknik görevlerini yerine getirebilmek için diğer çalışanlar ile olan ilişkilerinin ne olduğunu ifade eden sistemi, politikaları ve düzenlemeleri içermektedir. Yani sistem tarafından tanımlanan insan ilişkileri, şirketin kuralları ve politikaları biçimsel organizasyonu oluşturmaktadır. Tüm insan ilişkilerini açıklamada biçimsel organizasyonun yetersiz kaldığını kaydeden yazarlar; biçimsel olmayan sosyal organizasyonların neredeyse her örgütte bulunduğunu ve bu yapılanmanın etkili işbirliği için gerekli olduğunu aktarmaktadır. Bazen biçimsel olmayan bu ilişkiler biçimsel organizasyonun işlemlerini kolaylaştırmaktadır. (Roethlisberger ve Dickson, 1975: 558-559).

İş yaşamında sadece biçimsel grupların varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. İşgörenlerin demografik özellikler, pozisyonları ve etkileşimde bulunduğu taraflara bağlı olarak çeşitli biçimsel olmayan gruplar meydana gelmektedir. Roethlisberger ve Dickson'e göre bu biçimsel olmayan toplulukların mevcudiyeti organizasyonun etkili işbirliği için gereklidir. Örgütün tüm

pozisyonlarında meydana çıkabilecek biçimsel olmayan bu yapılar ve gruplar biçimsel yapının işleyişini etkilemektedir (Gürbüz, 2007: 27).

### 1.3.3. Katz ve Kahn'ın Araştırmaları

Daniel Katz "The Motivational Basis of Organizational Behavior" adlı çalışmasında örgütsel işleyişi kolaylaştıran 5 alt davranış kategorisinden bahsetmektedir. Bunlar: a) işbirliği (co-operation), b) koruma (protection), c) yapıcı fikirler (constructive ideas), d) kendini geliştirme (self-training) ve e) olumlu tutum (favorable attitude) olarak karşımıza çıkmaktadır (Katz, 1964). İçerikleri incelendiğinde bu tarz davranışların ÖVD sergilemenin bir göstergesi olduğu görülmektedir. Çalışanların organizasyondaki sorunları çözmek adına yapıcı fikirler üretmesi, organizasyondaki kaynakların israfını önlemek adına onları koruması, özellikle başkalarına yardım etme davranışı ve örgüt adına kendine yatırım yapılmasının ÖVD davranış tiplerine örnek olduğu varsayıldığında Katz'ın bu eserinde ÖVD'nin alt yapısını oluşturduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Nitekim daha sonra Smith ve diğerleri tarafından bu davranışlar ÖVD olarak adlandırılmıştır (Smith vd., 1983).

Katz'a göre bir organizasyonun işleyişi için üç temel çalışan davranışı tanımlanmıştır. Bu davranış modelleri (Katz, 1964: 132);

- Çalışanların örgüte girmeye ve orada kalmasına teşvik edilmeleri,
- Çalışanların rol davranışlarını eksiksiz yerine getirmeleri,
- Rol tanımlarının ötesine geçen organizasyonel hedeflere ulaşmada yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerin bulunması gerekliliğidir.

Rol üstü davranışlar örgütün faaliyetlerin devamını kolaylaştıran ve formal yapılması gereken tanımlarla doğrudan ilgili olmayan davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak, işle ilgili problemi olan çalışanlara yardımcı olma, kişiler arası iletişimi kolaylaştırarak çatışmaları azaltma, iş ortamındaki önemsiz konularda şikâyet etmeme davranışlarını vermişlerdir (Gürbüz, 2007: 29). Katz'ın öne sürmüş olduğu "başarısı yalnızca biçimsel sistem tarafından tanımlanan davranış çıktılarına bağlı olan bir organizasyon çok kırılgan bir sosyal yapıya sahiptir" görüşü iş tanımlarındaki görevleri yerine getirmenin örgütün ayakta kalması ve faaliyetlerini sorunsuz yürütebilmesi için yeterli olmadığını, ÖVD'nin de bir organizasyonun hayatına devam edebilmesi için gerekli olduğunu göstermektedir (Türker ve Artan, 2007: 194).

Katz ve Kahn ekstra rol davranışlarının, örgütün sosyal işleyişini kolaylaştıran davranışları içerdiğini ve formal görev performansı ile doğrudan alakası bulunmadığını aktarmaktadır. Ekstra rol olarak adlandırılan davranışlar, işle ilgili problemlerde sorun yaşayanlara yardımcı olma, pürüz

çıkarmadan iş grubundaki diğer kişileri kabullenme ve kişilerarası çatışmaları azaltma şeklinde örneklendirilebilmektedir. Katz ve Kahn bu tarz ekstra rol davranışları tanımlamak için ilk kez “vatandaşlık/yurttaşlık” terimini kullanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 327).

Görüldüğü üzere Katz ve Kahn gerek rol davranışları ile ilgili açıklamaları, gerekse ÖVD'nin temelini oluşturan davranış tiplerini incelemesi bakımından ÖVD'nin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca yukarıda da belirtildiği gibi ilk kez “vatandaşlık” kelimesini kullanarak kavramsallaşmasına katkıda bulunmuşlardır.

#### **1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri**

Teoriler, birçok olayın sebep ve sonuçlarının ortaya konmasında literatüre katkıda bulunmaktadır. Diğer bilimlerde olduğu gibi işletme alanında da bir kavramın gelişmesini destekleyici teoriler bulunmaktadır. ÖVD kavramı her ne kadar 1980'li yıllarda sıkça dile getirilmeye başlanmış olsa da aşağıda açıklanmaya çalışılacak olan Sosyal Mübadele Teorisi, Eşitlik Teorisi, Karşılıklılık Norm Teorisi, Lider-Üye Değişimi Teorisi ve Beklenti teorisi gibi birçok teori ÖVD'nin kavramsal olarak gelişmesine katkıda bulunmuştur.

##### **1.4.1. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi**

Sosyal Mübadele Teorisi'nin tarihi 1920'lere kadar uzanmakta ve teori antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi bilimler arasına köprü kurmaktadır. Sosyal Mübadele Teorisi (SMT), iş yerindeki davranışları kavramak için kullanılan en eski ve etkin teoriler arasında yer almakta ve birçok örgütsel davranış potansiyelini açıklamada bir çatı görevi görmektedir. SMT hakkında çeşitli görüşler ortaya atılmış olsa da teorisyenler arasındaki genel kanı sosyal değişimin etkileşimli olarak iki taraf içinde yükümlülükler içerdiğidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875). İki taraf bulunan mübadelede bir taraf hizmet ya da değer sağlayarak karşı tarafa katkıda bulunmakta, katkıyı alan ise bunun karşılığında geri ödeme yükümlülüğü geliştirmektedir (Masterson vd., 2000: 740).

Bireyler diğerleriyle istedikleri nesnel sonuçlara ulaşma amacıyla iş birliği yapmaktadır. Söz edilen diğerleri kavramı, birey içinde gruplar içinde kullanılabilir. SMT bakış açısı özünde, örgütlerin bireylere davranış şekli, bireylerin ihtiyaçlarına verdiği önem gibi konulara dikkat çekmektedir Eisenberger, Hurtington, Hutchison ve Sowa'ya göre bireyler; organizasyonlarının çıkarlarını koruduğuna ve örgüte sağladıkları katkıların değer verildiğine dair inançlara sahip olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak bireyler örgüt adına çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kullandıklarından; bu katkı karşılığında ise örgütten bazı getiri beklentileri içerisinde olabilmelerinden bahsetmek mümkün olmaktadır. Bireylerin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabiliyor olması hem çalışanlarda tatmin hem organizasyonlarına bağlılık bunların sonucunda

da sergileyecekleri ÖVD’de etkili olacaktır (Gürbüz, 2006: 52). Emerson’un SMT’ye olan ana katkısı ise güç ve değişim ilkelerine olan bağımlılığın etkileri üzerine yaptığı araştırmalardır. Emerson’a göre toplumdaki güç eşitsizlikleri bireyler arasındaki ilişkilerde istikrarsızlığa neden olmaktadır (Lambe vd.,2001: 4).

Sosyal değişim teorisi, bireyleri tek başına ulaşımlarının zor olduğu bireysel hedefleri başarmak için karşılıklı bağımlılık ve kişisel çıkar merkezli özellikleri çerçevesinde ele almaktadır (Lawler ve Thye, 1999: 217). SMT ve ekonomik mübadele, fayda-maliyet çerçevesinden olaylara bakma yönüyle benzer kavramlar gibi görünse de SMT’de değişim (mübadele) daha çok saygı, onur, arkadaşlık, yardımseverlik, minnet ve güven duygusu gibi soyut (maddi olmayan) fayda maliyet boyutuyla ele alınmaktadır. Aynı zamanda bir sosyal mübadele sözleşmeler ve kurallar tarafından yönlendirilmemektedir ki bu sosyal mübadele ile ekonomik mübadele arasındaki temel farklılıktır. SMT’de ekonomik mübadelede olduğu gibi yatırılan yatırımların karşılığının alınacağına bir garantisi bulunmamakta ve gelecekte elde edilecek kazanımlar pazarlık konusu olmamaktadır. Tek garanti bir tarafın göstermiş olduğu işbirliği davranışı sonucunda beklediği cevabın işbirliği davranışı olarak geri dönüş verileceğine olan inancıdır. (Gefen ve Ridings, 2002: 50-51; Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882).

Ekonomik değişim ilişkisine göre sosyal değişim ilişkisi içerisinde bulunan bireyler, içinde buldukları grup veya kuruluş ile daha güçlü bir şekilde özdeşleşmektedir. Çalışanların organizasyonlarının menfaatlerini gözettiğine dair algılamaları örgüte katkı sağlama isteklerini artırmakta bunun sonucunda da çalışanlar örgütü destekleyici eylemlerde bulunmaktadır. Bu nedenle iyi işleyen sosyal değişim ilişkileri çalışanları zamanla örgüt için olumlu davranışlar göstermesi hususunda motive etmektedir (Lavelle vd., 2007: 845).

Sosyal değişim teorisi çalışanların psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediğini algıladıklarında nasıl tepki vereceklerini anlama konusunda da genel bir yaklaşım sağlamaktadır. Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanların almayı umdukları kazanımlar ile gerçekte elde ettikleri arasında tutarsızlık algıladıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bakış açısına göre bu tür uyumsuzluklar eşitsizlik yaratmaktadır. Çalışanlar karşı tarafın yükümlülüklerini yeterince yerine getirmediğini düşündüklerinde organizasyona katılım derecesini azaltma yoluna giderek iş ilişkisini yeniden düzenlemektedir (Turnley vd., 2003: 190).

Birçok araştırmacının ÖVD temelini SMT’ye dayandırmasının nedeni, bu kavramın gönüllülük esaslı, işbirlikçi davranışlar ve maddi olmayan ödüller gibi kavramları vurgulamasına bağlamaktadır (Özaslan vd., 2009: 102). Organ’ın ifadesine göre bireyler sosyal mübadelenin varlığını onaylayarak ve ÖVD sergilemeye gönüllü olarak örgüte katılmaktadır. Organ’a göre çalışanlar, örgütleri tarafından ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlanana kadar ÖVD davranışlarını sergilemeye devam edeceklerdir (Gürbüz, 2007: 18).

#### 1.4.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi, bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerini yönetmede tahminlerde bulunan mübadele, uyumsuzluk ve sosyal karşılaştırma teorilerinin etkisiyle ortaya çıkmıştır (Huseman vd., 1987: 222). Eşitlik Teorisinin temelinde çalışanın iş ilişkilerinde, ayrımcılığa maruz kalmak istememesi ve eşitliğin motivasyonunu etkilediği fikri yatmaktadır. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine, bireyin istihdam edildiği ortamda algılamış olduğu adalet veya adaletsizlik şiddeti bireyin işindeki performansı ve tatmin olma derecesini önemli ölçüde etkilemektedir (Koçel, 2013: 636). Eşitlik teorisi (Equity Theory) çalışanların işyerinde motivasyonu yüksek çalışabilme çabalarını, sadakatlerini, becerilerini, organizasyona uyum ve ekstra çaba sarf etmek için gönüllü olabilmeleri için, yönetici, iş arkadaşları kısaca örgüte güven duymalarının, destek görmelerinin, haysiyetlerinin korunmasının ve takdir edilmelerinin gereğine vurgu yapmaktadır (Tutar, 2007: 99). Eşitlik Teorisinin 4 önermesi bulunmaktadır (Huseman vd., 1987: 222):

- Bireyler diğerleri ile olan ilişkilerini kendi girdi ve çıktı oranını kendine kıyas olarak seçtiği kişinin girdi ve çıktı oranını kıyaslayarak değerlendirmektedir,
- Bireyin kendini oranını karşılaştırdığı bireyle kendi arasında bir uyumsuzluk varsa eşitsizlik duygusuna kapılabilir,
- Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyük ise yaşayacağı üzüntü/hayal kırıklığı (distress) o derece büyük olacaktır,
- Bireyin hissettiği üzüntü ne kadar büyük ise, eşitliği sağlamak için o denli daha çok çalışacaktır. Eşitliği sağlama tekniği ise karşılaştırılan kişi karşısında girdi veya çıktı oranını değiştirmek veya karşılaştırılan kişiyi değiştirmektir.

Çalışanların kendilerini meslektaşları, iş arkadaşları ile karşılaştırmalarının mümkün olabileceği gibi, karşılaştırma kriteri olarak kendilerine başka organizasyondaki meslektaşlarını veya var olan işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırmaları da mümkün olabilmektedir. Karşılaştırma için seçilen kişiyi çalışanın onun hakkında sahip olduğu bilgi ya da karşılaştırılan kişinin çekiciliği etkileyebilir. Karşılaştırmada etkili olan kriterler cinsiyet, kıdem, organizasyon içindeki düzey ve eğitim ya da uzmanlık düzeyidir (Erdem, 2015: 222).

Birey örgüt sayesinde elde etmiş olduğu kazanımlar ile kendisinin örgüte yatırmış olduklarını mukayese etmekte ve bunun sonucunda bir takım duygular geliştirmektedir. Örneğin birey vermiş olduğu emek ve zaman karşılığında örgütten herhangi bir pozisyon veya ödeme gibi çeşitli kazanımlar almaktadır. Aldıklarını başkalarının aynı girdileri kullanarak aldığı çıktılarla karşılaştırmakta bu mukayese sonucu da örgütün adillğine karar vermektedir. Eğer birey yatırımları ve kazanımları arasında bir adaletsizlik duygusuna kapılırsa, emeğini azaltma veya örgütün çıkarlarına zarar verme gibi davranışlara yönelebilecektir (Yavuz, 2010: 304). Eşitlik Teorisi ileriki

bölgülerde bahsedileceği üzere örgütsel adalet ile yakın ilişki içerisindedir. Çalışanlar çabalarının örgüt içerisinde ödüllendirilmediğini veya takdir görmediğini düşündüğünde bunu “değersiz” olarak algılayacak ve ekstra davranış için bir gayret içinde bulunmayacaklardır. Tam tersi bireyler eşitsizlik ile karşı karşıya kalmadıklarında ÖVD sergilemek için motive olacaklardır.

### 1.4.3. Karşılıklılık Norm Teorisi

The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement adlı eserinde Gouldner karşılıklılık normu üzerine görüşlerini aktarmıştır. “İnsanlar genel olarak onlara yardım edenlere yardım eder” olarak özetlemeye çalıştığı görüşünde Gouldner, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Eğer bir insan başkaları tarafından yardım görmek istiyorsa diğerlerine yardım etmelidir (Gouldner, 1960: 173). Bu teorinin temelinde kişi, fayda gördüğü bir şey karşılığında diğer kişiye de yararı dokunması amacıyla olumlu davranış göstermektedir. Aynı zamanda teoriye göre kişinin kendine yardım edenlere zarar vermemesi gerekmektedir (Çankır, 2016: 515).

Araştırmacılar bireylerin kendilerine yapılan iyiliğe karşılık verme gereksinimini iki nedenle açıklamaktadır. Bunlardan birincisi bireylerin başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerine dair kaygılarıdır. Kendini sunma davranışına göre karşılıklılık normunu ihlal eden bireyler “nankör” olarak nitelendirilebilmektedir (Burger vd., 2009: 12). Kendini sunma davranışına göre kişi sosyal ilişkilerini yürüttüğü diğer kişiler üzerinde belirli imajlar yaratmaya güdülenmektedir. İnsanlar karşı tarafta uyandırmak istediği izlenimi uyandıramayacağı düşüncesiyle diğerleri üzerinde pozitif olmayan imaj yaratmadan sakınmaktadır (Erkan, 2002: 122). İkinci neden ise karşılıklı normun kabulü bireyin kendi davranışlarını değerlendirmek için bir standart olarak görülme ihtimalinin olmasıdır. İçselleştirilmiş sosyal norma göre insanlar doğru şeyi yaptıklarında kendini daha iyi hissetmekte ve karşılığında iyilik alacağını düşünmektedir (Burger vd., 2009: 12-13). Özetle örgütlerinde olumlu işleyişin sağlanmasına katkıda bulunan çalışanlar, ileriki dönemlerde kendilerine dönecek olumlu katkı ihtimallerini kuvvetlendirmektedir. Oluşan bu karşılıklılık kanalı da bireylerin örgüte örgütün de bireylere davranışlarını etkilemektedir (Aykan, 2007: 127).

Karşılıklılık Norm Teorisinin savunduğu görüş işgörelere sağlanan fayda çerçevesinde çalışanların örgüt amaçlarına yönelik davranışlar ortaya koyacağına yöneliktir (Demirel ve Tohum, 2018: 282). Bu bağlamda şayet örgüt, duygusal çelişkiye sebebiyet verecek bir ortam yaratacak olursa, çalışanları da bunun karşılığında gelişigüzel rol davranışı sergileyecek ve çalışan motivasyonunda düşüş yaşanacaktır. Bu motivasyon düşüklüğü, çalışmaya isteksiz, mutsuz ve işten ayrılma fırsatları peşinde koşan çalışan profili ile örgütleri olumsuz etkilediği kadar örgütte faaliyette bulunan çalışanlar arası ilişkileri de olumsuz etkileyecektir (Begenirbaş ve Çalışkan, 2014: 114).

#### 1.4.4. Lider-Üye Değişimi (Etkileşimi) Teorisi

Lider üye etkileşimi kuramının mercek altına aldığı nokta lider ile izleyici arasındaki ilişkidir (Çalışkan vd., 2011: 366). Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) kavramı, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere ayrı ayrı odaklanması ve liderlerin her takipçisi ile aynı türden ilişki geliştiremeyeceğini savunması itibarıyla önem kazanmaktadır (Dulebohn, 2012: 1716). Bu teoriye göre, karşılıklı etkileşim halinde olan lider ile astları arasındaki farklı nitelikli ilişkiler, bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır (Turunç ve Avcı, 2015: 47).

Mücadele ve rol teorisi kökeninden gelmiş olan LÜE, lider ile astları arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yapmakta bireysel, grup ve örgüt düzeyinde çıktılar ile ilgili olmaktadır. (Gerstner ve Day, 1997: 827). LÜE’ye göre liderin etkinliğini astları ile olan ilişkinin kalitesi belirlemektedir. Lider-üye etkileşimi, lider ve izleyicileri arasında formal iş bağının ötesinde olan, iki tarafın sadakati ve saygısı üzerine kurulu sosyal bir mücadele ilişkisi olarak tanımlanmaktadır (Öztürk ve Şahin, 2017: 1456). Zayıf lider-üye etkileşimi modeli genelde düşük güven, iki tarafın kendi çıkarları ile hareket etmesi, biçimsel ilişki, olumsuz karşılıklılık normu (olumsuz davranışa olumsuz karşılık verme), kişiler arası çatışma, saldırganlık ve gizli hareket etme (bilgiyi paylaşmama) gibi sonuçların ortaya çıkmasında etkilidir (Sinha ve Suar, 2005: 128).

LÜE teorisine göre organizasyon üyelerinin rollerini şekillendiren üye ve lider arasındaki farklı nitelikte olabilen ilişki ve etkileşimdir. Yani yöneticisine veya liderine bağlı üyeler, güçlü veya zayıf nitelikte iş ilişkisi içerisinde bulunabilmektedir. Liderle ilişkisinin niteliği yüksek olan üyeler, bu ilişkinin niteliğini korumak için ileri seviyede gayret sergileme ve yöneticilerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olmaktadır. Liderler ise, daha fazla sosyal destek, örgütsel kaynakları sunma ve ödüllendirme gibi elinde bulunan güçlerle astlarına karşılık verme eğilimindedir (Özütü vd., 2008: 195).

Liderin veya üyenin iç grup (in group) veya dış grup (out group) üyeliği algısı lider ile üye arasındaki bağı açıklamada etkin rol oynamaktadır (Ordun ve Aktaş, 2014: 122). Liderin iç iletişim bölgesinde yer alan çalışanlar; ekstra sorumluluk, karara katılım, ilgi ve ödül imkânlarından diğerlerine göre nispeten daha çok faydalanabilmektedir. İç grupta yer alan üyeler, örgüt başarısı için fazladan çaba göstermekte, zaman harcamakta, sorumluluk almakta ve kendilerini bu getiriler karşısında örgütlerine adamaktadır. Liderler, iç grupta yer alan çalışanlarına rollerini yerine getirmelerinde serbestlik tanımakta ve onları “güvenilir vekil (trusted lieutenant)” pozisyonunda tutmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2013: 2). Dış gruba gelindiğinde ise dış grup üyelerinin, iç gruba göre daha sıradan performans göstermekte olduğu ve liderleriyle formal ilişki mücadelesinde bulunmaları göze çarpmaktadır. Lider dış grupta algıladığı astlarına, formal otorite ve politikalara dayanan performans değerlendirmesinde bulunarak, iç grupla kıyasla daha az güven, destek ve ödüllendirme gibi imkânlar sunmaktadır (Aslan ve Özata, 2009: 99).



LÜE genelde yüksek performans, örgüt adına sorunların daha az yaşandığı bir düzen, yönetici ve ast için daha yüksek iş tatmini, örgüte bağlanma ve olumlu rol davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997: 829). İş ortamında lider/yönetici astlarının davranışlarını yönlendirmektedir. ÖVD sergilenebilmesi için lider ile astları arasındaki ilişkinin iyi işlenmesi ve iç grup yaratılması gerekmektedir.

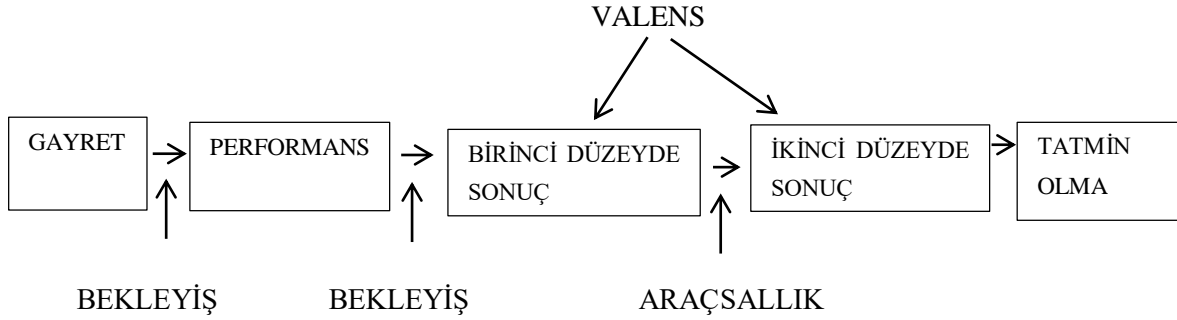
#### 1.4.5. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi psikoloji, eğitim, örgütsel davranış gibi birçok alandaki konuların çalışma sahalarına teorik temel sunmaktadır. Beklenti teorisi bireyi motive eden faktörleri açıklamak yerine bireyin motive olma sürecini açıklamaya çalışmaktadır (Chiang ve Jang, 2008: 314). Teorinin en göze çarpan özelliği ise bireysel motivasyonu açıklamaya çalışmasıdır (Nasri ve Charfeddine, 2012: 2012). Teoriye göre bireylerin harcayacağı çaba miktarı; a) elde edilecek ödülün değeri, b) ödüllerin gayreti sonucu elde edilebilme ihtimali ve c) ödülü kendi gayreti ve davranışları sonucu ulaşabileceği olasılığının analizine göre belirlenmektedir (Chen vd., 2006: 180).

Teori valens, araçsallık ve bekleyiş kavramlarının bileşiminden oluşmaktadır. Valens, gayret sonucunda elde edilen sonucun çekiciliği veya arzulanması olarak tanımlanmaktadır (Sanchez vd., 2000: 740). Valens kişinin ödüle verdiği değeri göstermektedir. Bu değer ihtiyaçtan, hedeflerden veya seçimlerden kaynaklı olabilmektedir. Araçsallık bireyin performansının diğer sonuçları (örneğin ücret artışı) elde etmesine yardımcı olacağı düşüncesidir. Güven, kontrol ve politikalar bireyin araçsallık algısını etkileyen değişkenlerdir. Birey araçsallık kavramı ile performans beklentisini karşılaması durumunda daha büyük bir ödül alacağına inanmaktadır (Chiang ve Jang, 2008: 314). Bekleyiş ise belirli bir eyleme meyil ettiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı konusunda kişinin beklentisi ve ödüle ulaşmayı isteme (sonucun birey için çekicilik derecesi) olarak tanımlanmaktadır (Nişancı, 2015: 12). Bekleyiş motivasyon denkleminde 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu sayıların anlamı sıfır bireyin çabasında bir artma ya da azalma olsa da sonucun değişmeyeceğine dair inancıdır. Bir ise bireyin çabasının büyük ihtimalle başarıyla sonuçlanacağına inanmasıdır (Parijat ve Bagga, 2014: 2).

Birey belli derecede çabanın belli performans (iş başarıma) ile sonuçlanacağına dair inançlara sahipse (bekleyiş) ve bu çabanın da birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına güven duyuyorsa (bekleyiş) bunların yanında birinci kademe sonuçları ikinci kademe sonuçlara ulaşmak için bir araç olarak görüyorsa (araçsallık) ve birey birinci derece ve ikinci derece ödüllerin ikisine de sahip olmak istiyorsa motive olacaktır (Koçel, 2013: 633-634). Vroom'un modeline göre bireyler içsel ve dışsal ödül olmak üzere 2 ödül almaktadır. Bunlardan ilki bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve kendisine verdiği kişisel ödül "*içsel ödül*", diğeri ise çalışana örgütte amirleri, meslektaşları tarafından verilen zam, ikramiye, terfi gibi "*dışsal ödül*"dür (Eren, 2003: 594). Aşağıda Vroom'un motivasyon modeli aktarılmaya çalışılmıştır.

**Şekil 1. Vroom'un Motivasyon Modeli**



**Kaynak:** Koçel, 2013: 634.

Bekleyiş teorisine göre, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu çevresel koşulların etkisi, kişinin bir davranışı göstermesinde veya o davranışa yönlendirilmesinde rol oynayan faktörlerdendir. Bireyin olayları anlamada kullandığı gözlük, deneyimleri çalışacakları örgüte dair beklentilerini ve psikolojisini etkilemektedir. Bu etkilenme sonucu çalışanın örgüte nasıl ve ne şekilde fayda sağlayacağı da etkilenmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119). Bireyler gayretleri sonucu istedikleri sonuca ulaştıkları zaman motive olmakta ve bu motivasyon çalışanların sergileyecekleri olumlu veya olumsuz başka davranışların sebebi olmaktadır (Wang vd., 2011: 14). ÖVD bir ödül beklentisi olmadan sergilenmektedir fakat bir ödülü arzulayan, alacağına inanıp bunu alamayan çalışan yaşadığı hayal kırıklığı sonrası örgüte ekstra bir çaba sunmaktan kaçınabilir ve “nasıl olsa benim çabamın bir önemi yok” düşüncesine kapılarak rol tanımlamalarının dışına çıkmayabilir.

### 1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD, kişilerin herhangi bir zorlama olmadan kendi kararına bırakılarak sergilenen, gösterilen davranışın karşılığı doğrudan veya dolaylı olarak açıklanmayan, sonucunda herhangi bir karşılık beklentisine girilmeyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışlar örgütün iş sözleşmesinde yer almayan, davranışın ihmalî ceza gerektirmeyen, sergilenmesi tercih meselesi olan davranışlardır (Singh vd, 2017: 59). Bu tarz davranışlar organizasyonun işleyişine katkı sağlamakta ve örgüt imajına olumlu yansımaktadır (Adeshina ve Edwin, 2017: 33).

ÖVD organizasyonun işlevini etkili olarak yerine getirilmesi bakımından çalışanların organizasyon için ussal davranışlar sergilemesi olarak görülmektedir. Çalışmalar ekstra rol davranışı kapsamında, zorunlu olunmasa da görev üstlenme, yönetici ile iyi ilişkiler geliştirme, bireyin sahip olduğu yükümlülükler için şikâyetçi olmaması gibi ve başkalarına yardımcı olma gibi hareketlerin ÖVD örnekleri olarak sayılabileceğini göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 334).

ÖVD ve benzeri davranışlar, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık yönetimi, topluluk psikolojisi, askeri psikoloji, sanayi ve iş hukuku, uluslararası yönetim gibi pek çok disiplinin ilgisini çekmektedir (Podsakoff vd., 2000: 514-515). İlgili alan incelendiğinde araştırmacıların bu yapının boyutsallığı konusunda fikir birliğine varamadığı görülmektedir. Literatür neredeyse otuz potansiyel vatandaşlık davranışı biçimini barındırmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 516). ÖVD'nin boyutu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda; Ann Smith, Dennis Organ ve Janet Pear a) diğerlerini düşünme (Altruism) ve b) genelleştirilmiş uyum (Generalized Compliance) olmak üzere iki boyut öne sürmüşlerdir. Daha sonra Organ, ÖVD'nin bu iki boyut ile açıklanamayacağını belirterek genelleştirilmiş uyum boyutunun adını vicdanlılık olarak değiştirmiş ve nezaket, sportmenlik ve sivil erdem boyutlarını ekleyerek ÖVD'nin 5 boyutlu yapısını ortaya koymuştur (Karaman ve Aylan, 2012: 39).

Van Dyne, Graham ve Dienesch ÖVD ile ilgili yaptıkları çalışmalarında sosyal katılım, (Organ'ın boyutunda özgecilik ve nezakete benzeyen), itaat (Organ'ın boyutunda vicdanlılık ve kısmen sivil erdeme benzeyen), bağlılık (Organ boyutlarında centilmenlik ve kısmen sivil erdeme benzeyen) ve son olarak da fonksiyonel katılım olarak 4 boyut ortaya koymaktadır (Argentero vd., 2008: 62). ÖVD için başka bir boyutlandırma da Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre ÖVD yöneltildiği amaca göre ikiye ayrılmaktadır. İlk tip ÖVD davranışları örgütteki bireylere yardım etmeye yönelik davranışlar (Bireye Yönelik ÖVD), ikinci tür davranışlar ise örgütün yararına yönelik (Örgüte Yönelik ÖVD) sergilenen davranışlar olmaktadır. (Koster ve Sanders, 2006: 522). Bu durumda Organ tarafından tanımlanmış olan özgecilik ve nezaket boyutları bireye yönelik ÖVD, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik örgüte yönelik ÖVD kategorisine girmektedir.

Yazında yazarlar tarafından ortaya konulan boyutların Organ'ın ortaya koymuş olduğu boyutlarla örtüştüğü görülmektedir. Bu boyutların yaygın olarak Podsakoff ve arkadaşlarının (1990) yılında geliştirdiği ölçek yardımıyla ölçüldüğü de tespit edilmiştir (Lepine vd., 2002: 52). Araştırmamızda Organ tarafından ortaya konulan boyutlar esas alındığından dolayı bu çalışmada Organ'ın ortaya koyduğu boyutlardan bahsedilecektir. Organ ve arkadaşlarının ilk yaptığı çalışmalarda ÖVD'nin özgecilik (altruizm) ve genelleştirilmiş uyum (general compliance) olmak üzere iki boyutunu ortaya koymaktadır (Lee ve Allen, 2002: 135). Fakat Organ daha sonraki çalışmalarında 5 boyut önermektedir. Bu boyutlar:

1. Özgecilik / Diğerlerini Düşünme / Diğergamlık (Altruism)
2. Vicdanlılık / İleri Görev Bilinci / Bilinçlilik (Conscientiousness)
3. Nezaket (Courtesy)
4. Sivil Erdem / Organizasyonun Gelişimine Destek Verme (Civic Virtue)
5. Sportmenlik / Centilmenlik (Sportmanship)

### 1.5.1. Özgecilik

Örgütte özgecilik boyutu belirli birine, işi ile alakalı veya görevi ile ilgili yardım etmeyi içermektedir. Bu davranış boyutu, yapıp yapmama tamamen kişinin tercihine bırakılan, diğer çalışma arkadaşlarının olağan dışı durumlarda bile işini tamamlayabilmesine yardımcı olmayı kapsayan davranışları içine almaktadır (Polat ve Celep, 2008: 310). Özgecilik boyutu, organizasyonla ilgili görev ya da problemlerde örgüt üyelerine karşılık beklemezsizin yardımda bulunmayı ve problemlerin meydana gelmesini engellemeye yönelik davranışlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265). Özgecilik boyutu yalnızca mesai arkadaşlarına yönelik olmamakla birlikte, yöneticilere, örgütten mal ve hizmet temin eden kişilere de yardım etme davranışlarını içermektedir (Smith vd., 1983).

Çalışma ortamında özgecilik boyutuna örnek oluşturan davranışlar; iş arkadaşının tek başına sağlayamacağı metaryelleri ona sunma, (Podsakoff vd., 2000: 518), iş arkadaşına gönüllü olarak işte yardımcı olma ve işe yeni başlayanların oryantasyonuyla ilgilenme (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351), sağlık sorunlarından dolayı işine vaktinde gelemeyen arkadaşının görevini üstlenme (Gürbüz, 2006: 55) gibi davranışlardır. Mackenzie ve diğerlerine göre deneyimli bir çalışanın işe yeni başlayan birine işini nasıl etkin biçimde yerine getireceğini göstermesi konusunda yardımcı olması sadece organizasyonun daha verimli olmasına sebep olmamakta aynı zamanda yöneticinin zamanını daha önemli işlere ayırmasını da sağlamaktadır (Mackenzie vd., 1991: 126).

Özgecilik davranışı bireye yardım etme davranışı gibi gözükse de aslında bu davranışların toplu sonucunda örgüte yarar sağlamaktadır. ÖVD'nin özgecilik boyutunda, işte olması gereken performansı sergileyemeyen veya görevini yerine getirirken zorlanan çalışana yardımcı olma öne çıkmaktadır (Sezgin, 2005: 323). Özgecilik boyutunun iş tatmini ve pozitif ruh hali üzerinde etkisi olduğu gözlenmektedir. Çevresel faktör olarak lider desteğinin özgecilik boyutu ile doğrudan olmasa da dolaylı olarak iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır (Smith vd., 1983).

### 1.5.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık çalışanların bazı rol davranışlarını kendinden beklenenin ötesinde yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Moorman vd., 1993: 214). Vicdanlılık, zamanı etkili kullanabilme becerisi ve iş ile ilgili yapılması örgütçe beklenen davranışların da ötesine giderek, bekleneni aşan davranışlarla ilgilidir. (Buluç, 2008: 581). Uyum olarak da adlandırılan vicdanlılık davranışları aynı zamanda çalışanların örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve iş yapma şeklini kabullenip kabullenmediğinin ve onlara uyup uymadığının göstergesi olmaktadır (Podsakoff vd., 2009: 123). Vicdanlılık gösteren çalışan, etrafında görevini kötüye kullanma olanağına sahip olsa bile ya da başkaları tarafından denetlenip gözetlenmese bile gereken rol davranışını sergilemekten kaçınmayacaktır (Akbaş, 2011: 65).

İşlerine yönelik vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla yaşayacakları problemin önüne geçmeye çalışmaktadır (Moorman vd., 1993: 223). Vicdanlılık boyutuna örnek davranışlar arasında; önemli bir işi bitirmek için işe erken gelmek veya geç çıkmak, çalışanın işi için yapılması gerekenden daha fazlasını yapması (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138), gereksiz sohbet ederek işi aksatmama, fazladan mola yapmamak (Brief ve Motowidlo, 1986: 715) ve çalışanların olumsuz koşullarda bile işyerlerine zamanında gelmeye çalışması (Ölçüm Çetin, 2004: 20) örnek olarak gösterilebilmektedir.

Özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki fark incelendiğinde özgecilik boyutu kişiye doğrudan yardım etme davranışları ile ilişkili iken; vicdanlılık boyutunda ise örgüt içindeki kişilere dolaylı olarak yardım etme, kişiden çok sisteme yardımcı olma (dakik olma, vakit kaybetmeme) davranışları ile ilişkilidir. Yani vicdanlılık boyutunda “iyi bir çalışanın yapması” gereken normlar tanımlanmaktadır (Smith vd., 1983: 657-662). Bu davranışlar önemsiz görünse de, bir araya toplandığı zaman örgütün performansını artırabilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

### **1.5.3. Nezaket**

Nezaket boyutunu oluşturan davranışların özelliğine bakıldığı zaman; bir eylemi gerçekleştirmeden önce bundan etkilenecek olan kişilere önceden haber vermek, uyarma veya iş ile ilgili bir problem ortaya çıktığında bu problemin yıkıcı sonuçlarını azaltmaya yönelik davranışlar olduğu anlaşılmaktadır (Schnake vd., 1993: 53; Burns ve Collins, 1995). Bu boyutu içeren davranışları, kaynağı örgüt üyeleri olan iş ile ilgili problemleri diğer çalışma arkadaşlarının olası mağduriyetini önlemeye ve etkisini azaltmaya dönük gönüllü eylemler oluşturmaktadır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265). Bu sebepten ötürü nezaket olası problemlerin önüne geçme noktasında önem arz etmektedir ve çalışanların zamanını örgüt adına daha verimli şekilde kullanmalarını kolaylaştırmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 20). Başkalarına karşı nezaket davranışı gösteren çalışanlar gruplar arası çatışmayı azaltmakta ve böylece çatışma yönetimi için harcanacak zamanı örgütün faaliyetlerinin verimliliği için kullanılmasına olanak sağlamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 544). Nezaket, yapılan eylemden etkilenecek veya etkilenmek üzere olan insanları bu durumdan önce haberdar ederek onlara yardımcı olabilmeyi içermektedir (Titrek vd., 2009: 5).

Podsakoff nezaket kavramı için iş arkadaşlarına yönelik sorunların oluşmasını engellemek adına başkalarına yardım etme davranışlarını içerdiğini aktarmaktadır (Podsakoff vd. 2000). Nezaket boyutunda sergilenen davranışlarda, birbirini etkileyen tarafların süreç ve kararlara yönelik sergilemiş oldukları olumlu davranışlar dikkati çekmektedir (Karabey ve İşcan, 2007: 233). Nezaket davranışına örnek olarak, bir durumdan etkilenecek kişileri korumaya çalışmak, bilinmesi gereken noktalara dikkat çekmek gösterilebilmektedir (İçerli ve Yıldırım, 2012:170). Bu boyuta örnek olarak sergilenen diğer davranışlar; alınan bir kararı etkileyen kişilere fikirlerinin danışılması, örgütü ilgilendiren konulardan çalışma arkadaşlarını haberdar etmek, mesai arkadaşlarının sahip olduğu

imtiyaz ve haklarına saygı duymak ve genel konularda anımsatma ile iş ile ilgili değişen koşullarda diğerlerine danışma gibi davranışlar sayılabilmektedir (Gürbüz,2006: 56).

Nezaket ve özgecilik boyutları temelinde “yardım etme” eylemine dayandıklarından dolayı ayırt edilmesi zor olan boyutlardır. Burada ayırıcı olan davranışın gerçekleştiği zamandır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246). Özgecilik boyutunda çalışanlara iş ile ilgili onlara verilen görevlerde karşılaştıkları problemlerde onlara yardımcı olmak ön plana çıkarken, nezaket boyutunda iş ile ilgili problem çıkmaması için yardım etmeyi içermektedir (Deluge, 1994: 316; Jung ve Hong, 2008: 795). Bu tanımlamalardan anlaşılmaktadır ki genellikle özgecilik boyutunda ortaya bir problem çıkmakta, problemden sonra çözümü için yardım davranışı gösterilmektedir. Özgecilik boyutu olarak gösterilen “işe gelemeyen arkadaşının görevini üstlenmek” bunu en güzel açıklayan örneklerden biri olmaktadır. Diğer yandan nezaket boyutunda ise “birinin fikirlerini önceden almak” problem çıkmaması için önlem davranışını açıklayan örnek olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **1.5.4. Sportmenlik**

Sportmenlik işle ilgili küçük olumsuz ve rahatsız edici durumları gönüllü olarak şikâyet etmeden kabul etme durumudur (Organ ve Lingl, 1993: 3437). Moorman ve arkadaşlarına göre sportmenlik örgüt ile ilgili durumlarda şikayette aşırıya kaçmamak ya da yakınmaya değmeyecek kadar önemsenmemesidir (Moorman vd., 1993: 215). Sportmenlik tüm zamanını şikayetle geçirmek ve aynı hatayı tekrarlamak gibi olumsuz davranışlardan kaçınmaktır (Fiaz vd., 2018: 41). Ayrıca, negatif durumlara pozitif yaklaşarak problemleri ve küçük gerilimleri olay haline getirmeden ve şikâyet etmeden kabullenme, iyi niyet gösterme gibi davranışları da kapsamaktadır (Acar, 20006: 7).

Sorunların gereksizce büyütülmesinden, vaktinin önemli bir bölümünü işiyle alakalı problemlerden şikâyet ederek ziyan etmekten ve iş arkadaşlarına saygı göstermeme gibi eylemlerden kaçınan çalışanların sergilemiş oldukları bu davranışlar sportmenlik boyutu kapsamında ele alınmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 247). Bu boyutta yer alan davranışlar çalışan için ideal koşullar altında olursa bile hala örgüt için ekstra çaba harcamaya istekli olma (Sani, 2013: 59) ve sergilenen herhangi davranışı tolere etme temeline dayanmaktadır (Yoon ve Wang, 2011: 107). Podsakoff ve arkadaşlarına göre “iyi centilmen” sadece başkaları tarafından rahatsız edilmesine şikâyet etmeyen değil aynı zamanda işler yolunda gitmese bile pozitif tutum takınabilen, organizasyonla ilgili önerileri diğerleri tarafından reddedilse bile çalışma arkadaşlarına kırılmayan, örgüt için kendi ilgi ve zevklerinden vazgeçebilen çalışandır (Podsakoff vd., 2000: 517).

Örgütte sportmenlik sergileyen çalışanlar yöneticinin zamanının çoğunun şikâyetlerle geçmesine engel olmaktadır. Zorluklara göğüs germe konusunda istekli davranan çalışanlar diğer çalışanlara örnek olabilmekte üstelik örgütte bağlılık ve sadakat duygusu geliştirerek işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir. (Podsakoff vd., 2000: 544-545). Sorumluluk almak için veya örgüte

faydalı olacak yeni yetenekler öğrenmek için gönüllü olan çalışanlar, bir organizasyonun etrafındaki değişimlere adaptasyon kabiliyetini artırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 138).

### 1.5.5. Sivil Erdem

Sivil erdem çalışanın örgüt yönetimine ve politik sistemine formal gereklerin ötesinde gönüllü katılımını, katkılarını ve örgüte karşı bir bütün olarak bağlılığını veya üst seviyede ilgi göstermesini ifade etmektedir (Organ, 1997: 92; Polat ve Celep, 2008: 311). Örgüt ile ilgili değişim çabalarında aktif rol oynamak ve bu değişimlerin diğer çalışanlarca kabulü için fazladan gayret göstermek bu davranış kapsamında yer almaktadır (Sökmen ve Boylu, 2011: 150). Sivil erdem örgütü ilgilendiren konularda çalışanın sorumluluk sahibi olmasını ve yapıcı bir biçimde katılımını ifade etmektedir (Organ ve Lingl, 1993: 343). Sivil erdem çalışanın örgütle ilgili gelişmelerden haberdar olması ve bu gelişmeler hakkında görüş bildirmesi yoluyla örgüte katkıda bulunması davranışı olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo, 2000: 119).

Personelin örgütün dışardan görünümüne pozitif yansıtacak faaliyetlere kendi isteği doğrultusunda katılması sivil erdem davranışı boyutunda yer almaktadır. Sivil erdem boyutunda yer alan davranışlar örgüt gereksinimlerine hizmet amacı taşıdığı için, örgütün gelişimine destek vermektedir. Sivil erdem davranışının sergilenmesinde kişisel tercih söz konusudur. Çalışanların örgütü ilgilendiren konularda birbirleriyle istişareler yapması ve bu istişareler sonucu mevcut veya potansiyel problemlerin çözümüne yönelik önerilerle katkı sağlaması bu boyutun sağladığı çıktılar arasında yer almaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 21). Bunlara ek olarak; Olumlu örgüt haberlerini yaymak, zorunlu olmadığı halde toplantılara katılmak, iş dışındaki insanlara şirket itibarını savunmak, örgütteki değişimlere ayak uydurmak, örgüt notlarını ve duyurularını takip etme, örgüt imajını geliştirici faaliyetlerde bulunma gibi davranışlarda sayılabilmektedir (Farh vd., 1997: 429).

Sivil erdem boyutunda sergilenen davranışlar, çalışanların enerji ve zamanlarından ödün vermelerini gerektirmektedir. Örgütün yurttaşı olma bilinciyle gösterilen ve örgüt hayatında kritik konulara katılımı ifade eden hareketler yöneticilerin çoğu tarafından desteklenmemeye ihtimali çalışanların kısa vadede karşılaştığı yaygın bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu davranışlar çalışanların örgüt içi politikalar hakkında fikir sahibi olmaları ve ilerleyen dönemlerde bu politikaların biçimlenmesinde etkin rol oynaması bakımından örgüt içi uyumun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Yönetici tarafından desteklenme oranının düşük olması ve çalışana dikkate değer maliyet yüklemesinden dolayı sivil erdem davranışları örgüt içerisinde sergilenen en zor vatandaşlık davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (İşbaşı, 2000: 30).

## 1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

İlgili alan incelendiğinde birçok araştırmacı ÖVD üzerinde etkisi olduğunu düşündüğü kavramlar ve bu kavramların ÖVD ile olan ilişkisini ortaya koyan araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalar neticesinde bu kavramların ÖVD davranışının sergilenmesinde pozitif veya negatif rol oynayabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun sonucunda ÖVD ile ilgili olan kavramların daha yakından incelenmesi gerekliliği düşüncesiyle bu bölümde iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, liderlik, örgüt kültürü, örgütsel güven, vizyon, bireyin motivasyon ve ruh hali gibi kavramların ÖVD ile ilişkisi üzerinde durulacak ve bu kavramlar ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ortaya koyan belli araştırmaların sonuçları aktarılacaktır.

### 1.6.1. İş Tatmini

İş tatmini bireyin iş deneyimi sonucu yapmış olduğu değerlendirme sonrası ulaştığı haz veya pozitif duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Oshagbemi, 2000: 331). Kalleberg'in açıklamalarına göre (Kalleberg, 1977: 124-125); tarihsel süreç içerisinde iş tatmini çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalardan ilki işçilerin bireysel özelliklerine odaklanarak iş tatminini ifade etmeye yöneliktir. Fakat kişiler arası değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi kabul edilse de işin niteliği ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Diğer açıklama ise iş tatminindeki değişiklikleri insanların yaptığı işlerin niteliğindeki farklılıkların bir fonksiyonu olarak ele almaktadır. İş tatmini, bireyin iş ve iş çevresine yönelik beklentilerinin karşılanması sonucu duygu, düşünce ve eğilimlerinde ortaya çıkan durumu ifade etmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 147). Bu karşılaştırma sonucunda birey elde etmek istediklerine ulaştığında tatmin duygusu yaşamakta tam tersi durumda ise tatminsizlik ile karşılaşmaktadır. Çalışanda meydana gelen tatminsizlik, çalışan verimliliğinin azalması, işin yavaşlatılması gibi örgüt hayatında arzu edilmeyen durumlar yaratabilmektedir (Erdil vd. 2004: 18).

İş tatmini ücret, terfi, iş arkadaşlarıyla yapılan işten haz duyma gibi literatürde bulunan memnuniyet unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Friday ve Friday, 2003: 429). İş tatminini önemli kılan nokta, zihinsel değil duygusal bir kavramı karşılıyor oluşudur. Bu kavramın kişisel olması nedeniyle, yöneticilerden beklenen çalışanların mümkün mertebe tatmini yakalamalarına yardımcı olmalarıdır. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda bu kavram, örgütsel davranış geliştirme ve verimliliği artırıcı bir unsur olarak ele alınmaktadır (İşcan ve Sayın 2010: 198). İş tatmini kavramının, işgören duyguları ve deneyimleri ile direkt ilişkili olması; işgörenlerin işiyle ilgili düşüncelerini etkileyen etmenlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden değişik duygular besledikleri gibi merak uyandıran soruların cevabının araştırılmasında önem taşımaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların ortaya çıkardığı sonuç ise; iş tatmininin çalışanların tüm ihtiyaçlarının giderilmesi ile değil fakat kendisinin önem verdiği ve arzuladığı şeylerle ilişkili olduğu olduğudur (Toker, 2007: 94).



ÖVD'nin iş tatmininden etkilendiğini düşünmek için iki farklı kavramsal dayanak bulunmaktadır. Bunlardan ilki; sosyal mübadele teorisi çerçevesinde açıklanabilmektedir. Bir kimsenin memnuniyeti örgüt çalışanlarının çabalarının sonucu olmaktadır. Bireye iradi olarak, hareketlerini yönlendirmek veya manipüle etme amacı taşımaksızın yardım etme davranışı sonucunda kişi bunun karşılığını olumlu davranış göstererek verecektir. İkinci dayanak ise, bir kişinin olumlu ruh halinin ortaya çıkması durumunda gerçekleşen prososyal davranışların olumlu etkisiyle pozitif duygu durum halinin, tatmin olmuş insanların daha fazla ÖVD sergileyeceği düşüncesidir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

Robbins'e göre iş tatmini ÖVD'nin önemli belirleyicilerindedir. Çünkü memnun çalışanların organizasyon hakkında olumlu yönde konuşmaları ve normal görevlerinin ötesinde davranışlar ortaya koyması daha olasıdır (George ve Ka, 2015: 320). Smith, Organ ve Near (1983) ve Bateman ve Organ (1983) tarafından yapılan araştırmalar ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu edinen ilk araştırmalardandır. Bu araştırmalar neticesinde ÖVD ile iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Lepine, Erez ve Johnson (2002) yapmış oldukları meta analizde tatmin ile ÖVD arasında güçlü ilişkilere rastlamaktadır. Köse ve arkadaşları (2003) akademik ve idari personelin örneklem olarak seçildiği araştırmalarında iş tatmini ile ÖVD arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Mert (2010) yapmış olduğu orta ve alt seviye yöneticilerin çalıştığı bir kamu kuruluşunu ele alan çalışmada bireye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD boyutları ile iş tatmininin alt boyutları olan işin kendisinden duyulan tatmin ve terfi tatmini boyutu ile olumlu ilişkilere rastlamıştır.

Şeşen ve Basım'ın (2010) kamu çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada etkileşimsel adaletin ÖVD üzerindeki etkisinde iş tatmininin ara değişken rolü oynadığı saptanmıştır. Yani bu sonuca göre çalışanlar adalet algıları ve tatmin düzeyleri sonucunda örgüte yönelik ÖVD sergileyip sergilememe kararı vermektedir (Basım ve Şeşen, 2010: 186). Zeinabadi (2010) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada içsel iş tatmininin ÖVD'yi direkt ve dolaylı olarak etkileyen baskın değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jung ve Yoon (2015) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve çalışan tatmininin ÖVD ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu konuda yapılan araştırmaların çeşitli bulguları şöyledir (Karaman ve Aylan, 2012: 42):

- İş tatmini pozitif olan çalışanlar tatmin olmayanlara kıyasla daha çok yardım etme eğilimi içinde olmakta ve fedakâr davranışlar göstermektedir.
- Pozitif iş tatminine sahip çalışanlar, yaptığı işten daha fazla haz alarak çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişki geliştirmektedir. Bu sayede ÖVD çıktılarının artması sağlanmaktadır.
- Lii Ping Tong 'a göre iş tatmini ile özgecilik ve vicdanlılık boyutu etkinliğinin artmasında pozitif ilişki vardır. Bunlara ek olarak aşağıdaki tabloda arasında iş tatmininin de bulunduğu ÖVD sergilenmesine etki eden faktörler ve açıklamaları gösterilmektedir.

**Tablo 1. ÖVD Sergilenmesine Etki Eden Faktörler ve Sonuçları**

| <b>Faktör</b>   | <b>Örnek</b>   |
|---|--|
| İş Tatmini  | Mutlu insanlar iyi örgütsel vatandaşlardır.  |
| Destekleyici ve Dönüşümcü Liderlik                                  | Dönüşümcü ve destekleyici liderlik tarzı çalışanlarda ekstra çaba harcama için gönüllü olmaları hususunda katkı sağlamaktadır.                                       |
| İlgi alanına göre görev ve işe katılım                              | Çalışanlara ilgi alanlarına yönelik görevler ve iş verilirse muhtemelen beklenenin ötesinde davranışlar sergileyeceklerdir.  |
| Örgütsel Destek   | Örgütlerinin kendine değer verdiğini düşünen çalışanların daha yüksek ÖVD sergilemesi daha yüksektir.  |
| Güven, örgütsel adalet ve psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi | İşverenlerin güvenilir, adil ve psikolojik sözleşmeye uyuyor olması neticesinde çalışanlar vatandaşlık davranışı gösterecektir.                                      |
| Çalışan özellikleri   | Çalışanların vicdani, iyimser, dışadönüklük, empati yeteneğinin olması ve takım çalışmasına yatkınlıkları gibi özellikleri ÖVD sergilemesinde rol oynayabilmektedir. |

**Kaynak:** Bolino ve Turnley, 2003: 62

### **1.6.2. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramının temeli, psikolojik süreçleri araştıran teorilerden olan Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne dayanmaktadır. Bu teori bireylerin kazanımlarına ilişkin girdilerin (ücret, zaman, bilişsel kaynak) sonuçlarını (ücret, promosyon, mesleki gelişim fırsatları) inceleyerek kendine referans olarak seçilen bireyin girdi-kazanım oranı ile kıyaslamakta ve elde ettiği kazanımın adil olup olmadığına karar vermektedir (Cropanzano vd., 2001: 167). Örgütsel adalet kavramı iş yerinde adaletin etkisini vurgulamaya yönelik bir kavramdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel adalet kavramı çalışanın iş yerinde karşılaştığı durum ve tutumların ne derece adil algıladığı ve bu algının örgüt üzerindeki etkisini kapsayan bir kavramdır (İşcan ve Sayın, 2010: 195). Örgütsel adalet örgüt işleyişine yönelik çalışan algılamalarıdır. Çalışan örgüte koyduğu girdiler ile çıktılarını karşılaştırmasını yaparak kendine adil davranıp davranılmadığına karar vermekte ve bu durum ise ortaya koyacağı tepki derecesini belirlemektedir (Kaplan ve Ögüt, 2012: 3).

Örgütsel adaletin boyutları konusunda araştırmacılar arasında görüş birliği sağlanamasa da genel kanı örgütsel adaletin üç boyuttan oluştuğudur (Nadiri ve Tanova, 2010: 34). Buna göre araştırmacılar örgütsel adaleti çalışanların, otoriteye sahip olan kişinin ne kadar adil muamele gösterdiğine ilişkin algıları olarak tanımlamaktadır. Bu tanım örgütsel kararları (dağıtım adaleti), örgütün karar verme prosedürlerini (prosedür adaleti) ve bu prosedürler yürürlüğe konulurken işgörenlere yöneltilen tutum ve davranışlarını (etkileşim adaleti) içermektedir (Whitmann vd, 2012:

777). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel adaletin üç boyutunu dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti oluşturmaktadır.

Dağıtım adaleti örgütte yer alan bireyin kazanımları ile mahrum bırakıldığı haklar konusunda algıladığı adaletin şiddeti olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz, 2011: 366). Dağıtım adaleti üzerine yapılan ilk araştırmalar genelde ücret üzerine odaklansa da daha sonra bunun sadece ücretle sınırlı olmadığı anlaşılmıştır. Dağıtım adaleti genelde fayda-performans değerlemesi, vardiyalar, promosyonlar, ödül ve ceza gibi örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Lambert, 2003: 159). Örgütsel adaletin ikinci boyutu olan prosedür adaleti, yükselme, iş koşulları ve performans gibi kriterlerin değerlendirilmesinde uygulanan işleyiş ve politikaların ne derece eşit olduğu ile alakalı olmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 243). Son olarak etkileşim adaleti ise, karar verme sürecinde bireylere kararın nasıl aktarıldığını ve bu aktarım sürecindeki tutumun çalışan üzerindeki etkisini ifade etmektedir (Gilliland, 1993: 697).

Folger ve Greenberg süreç adaletine ilişkin yapmış oldukları çalışmalarda sürecin adil olmadığını algılayan çalışanlarda düşük performans, yüksek işten ayrılma niyeti, ciddi derecede örgüt malını gayri resmi yollardan alkoyma, örgüte duyulan bağlılığın düşük olması ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Folger ve Greenber, 1985). Adaletsiz muamele görenlerle karşılaştırıldığında, adil davranılan çalışanların daha yüksek iş performansına sahip olduğu, daha fazla ÖVD sergileme ve daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde oldukları gözlenmektedir (Rupp ve Cropanzano, 2002: 925). Bu durum ÖVD'nin sosyal mübadele bağlamında da açıklanabileceğini göstermektedir. "Sosyal Mübadele Teorisi" başlığı altında da değinildiği üzere sosyal mübadele iki taraf içinde belirli yükümlülükler içermektedir. Birey organizasyonun kazanımlarında kendine adil davranıldığını algıladığı durumda bunun karşılığını örgüt adına olumlu, kendinden bekleneni aşan şekilde yerine getirebilecektir.

Moorman (1991) dağıtım adaleti ile ÖVD boyutları arasında ilişkiye rastlayamazken; Moorman ve arkadaşları (1998) örgütsel desteğin, ÖVD ve prosedür adaleti arasındaki ilişkide arabulucu olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Niehoff ve Moorman (1993) örgütsel adalet boyutları içerisinde ÖVD için en baskın etkinin prosedür adaleti olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Nadiri ve Tanova (2010) beş yıldızlı otel çalışanları üzerine yaptığı araştırmada örgütsel adaletin iş tatmini ve ÖVD üzerinde kilit rol oynadığını belirtmektedir. Çetinkaya ve Çimenci (2014) örgütsel adalet algısının prosedür adaleti ve etkileşim adaleti boyutları ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutları arasında pozitif ilişkilere rastlamıştır.

ÖVD ile örgütsel adalet ile ilgili çalışmalara bakıldığında, Şeşen ve Basım (2010) çeşitli bakanlıklar ve bunlara bağlı birimlerde görev yapan orta ve alt kademe yöneticileri üzerine yaptığı bir araştırmada örgütsel adalet algısının ÖVD için önemli bir öncül olduğu sonucuna ulaşmıştır. Cohen-Charash ve Spector (2001) yapmış olduğu çalışmasında ÖVD ile dağıtım ve prosedür adaleti

arasında ilişkilere rastlamışlardır. Çağlayan (2014) öğretim elemanları üzerine yaptığı araştırmasında örgütsel adalet ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif ilişkilere rastlamıştır. Gürbüz ve arkadaşlarının (2016) ÖVD ile örgütsel adalet konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalar üzerinden yaptıkları meta analizi sonucunda ÖVD sergilenmesi için hem dağıtım hem de prosedür adaletinin eşit derecede önemli olduğu sonucunu belirtmektedirler. Yıldız (2014) hemşirelerin örneklem seçildiği örgütsel adalet, ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında süreç adaletinin örgüte yönelik ÖVD üzerindeki etkisinde ve etkileşim adaletinin kişiye yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD üzerindeki etkisinde iş tatmininin tam aracı rolü olduğunu belirtmektedir.

### 1.6.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili alanda birçok tanımlama mevcuttur. Steers örgütsel bağlılığı örgütün sahip olduğu değerleri ve hedefleri kendiyile bağdaştırabilme, örgütün üyesi olabilmek için gayret gösterme biçiminde tanımlamaktadır (Birincioğlu ve Tekin, 2017: 173). Lyman ve Porter bağlılığı, örgüt adına daha çok çaba harcama ve örgütte kalma isteğine sahip olmak ve örgütün hedeflerini, değerlerini kabul etmek olarak tanımlamaktadır (Buchanan, 1974: 533). Meyer ve Allen’e göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte dönük psikolojik yaklaşımı ile ilgili olmaktadır. Bu psikolojik durum çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin çerçevesini çizen ve üye olunan örgütte devam kararını etkileyen önemli faktörler arasındadır (Yüceler, 2009: 448).

Birçok araştırmacı örgütsel bağlılığı çeşitli boyutlarıyla ele alarak incelemiştir. Etzioni bağlılığı a) yabancılaştırıcı, b) hesapçı ve c) ahlaki bağlılık; Kanter a) devam, b) uyum ve c) kontrol bağlılığı, O’Reilly ve Chatman a) uyum, b) özdeşleşme ve c) içselleştirme; Mowday ve arkadaşları a) davranışsal ve b) tutumsal; Katz ve Kahn a) anlatımsal ve b) araçsal devre şeklinde sınıflandırmışlardır (Yıldız, 2013: 855). Farklı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın boyutları çeşitli olarak ortaya konmuş olsa da, günümüzde yaygın olarak kullanılan boyutlandırmanın Allen ve Meyer tarafından ortaya konan üç boyut olduğu görülmektedir. Allen ve Meyer’a göre duygusal bağlılığın, duygusal, devam ve normatif bağlılık üzere üç bileşeni bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bağlılık, örgüt çalışanlarının buldukları organizasyonun önem verdiği normları, hedefleri, organizasyonun gerçekleştirmek istediği gayeleri benimseme oranına göre hissettikleri bağlılıktır (Bayram, 2005: 132). Devam bağlılığı örgütten ayrılma maliyetleri ile ilişkilidir. Birey örgütte kalmaya devam etmektedir çünkü örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Normatif bağlılık çalışanın örgütün, kendisinden sadakat beslediği düşüncesiyle örgütte kalmanın ahlaki olduğuna inanması ve örgütte kalmasını ifade etmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 57). Normatif bağlılık, örgüte bağlı olmanın doğru olduğuna inanması ve örgütte bulunmayı kendi için bir vazife olarak görmesi yönüyle duygusal bağlılıktan, örgütü terk etme maliyetini dikkate almaması yönüyle de devam bağlılığından ayrılmaktadır (Demirkol, 2014: 4).

Organ, örgüte bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu belirtmektedir. Örgüte bağlılığın temelde psikososyal bir bağlılık olduğunu aktaran Organ; vatandaşlık davranışlarının ise davranışsal alandaki faaliyetleri nitelediğini söylemektedir. Örgüte bağlılık geçici olarak vatandaşlık davranışlarının önünde de olsa, geçici ilişkilerin ettirgen olarak yorumlanmaması gerektiği konusunda uyarılmaktadır. Organ son olarak örgüte bağlılığın vatandaşlık davranışları sergilenmesi hususunda katkı sağlayabileceğinin fakat diğer değişkenlerin de bu vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde ipucu verici olabileceğini vurgulamaktadır (Çetin, 2004: 57).

Örgütsel bağlılık; verimlilik seviyesi, çalışan istikrarı, tatmin ve ÖVD gibi çeşitli kavramlarla bağdaştırılarak birçok araştırmaya konu olmuştur (Durna ve Eren, 2005: 213). Gürbüz (2006) ÖVD ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ilişkiye rastlarken; ÖVD'nin alt boyutları olan nezaket ve bilinçlilik boyutuyla duygusal bağlılık arasında bir ilişkiye rastlayamamıştır. Aynı zamanda yapılan çeşitli araştırmalarda ÖVD ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilere rastlanmıştır (Moorman vd., 1993; Schappe 1998; Cohen 2006).

#### **1.6.4. Liderlik**

Lider, başkalarını belli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye sevk eden o kişileri etkileyendir. Lider, bir topluluğu meydana getiren bireylerin kendi kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere izinden gittikleri kişi, emir ve talimatlarına uyulan kişidir (Koçel, 2013: 569). Liderlik ise takipçilerin inanç ve değerlerini etkileyerek onların vizyonunu bugünden etkileme sürecidir (Winston ve Patterson, 2006: 7). Liderlik; liderin kendini izleyicilere içtenlikle aktarabilme, çeşitli durumlarda davranışlara farklı bir boyuttan bakarak bunlara çeşitli anlamlar yükleyebilme ve bu yaptıklarıyla izleyicilerini varılmak istenen noktaya doğru yönlendirebilme yeteneğidir (Bakan, 2008: 15). Özellik kuramı liderliği, doğuştan sahip olunan ve sonradan kazanılamayan nitelikler olarak açıklarken, davranışsal kuram, lider ile izleyicileri arasındaki ilişki sürecine dayanarak açıklamaktadır. Durumsallık kuramının odak noktasına aldığı nokta ise, liderin olduğu koşullardır (Oğuz, 2011: 382). Tanımlamalar farklı olsa da evrensel olarak liderliğin; üyesi olduğu örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunma, başkalarını etkileme ve motive etme gibi konularda rol oynadığı konusunda mutabakata varılmıştır (House vd., 2002: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bir anlamda, bireyin gönüllü bir şekilde sorumluluk alarak, örgütsel amaçların başarılmasına kendisinden beklenenin ötesinde katkıda bulunmasıdır. Bu katkıyı sağlayacak olan bireylerin ise izledikleri liderler tarafından yetkilendirilmesi veya güçlendirilmesi gerekir. Çünkü yetersiz yetki, sorumluluk veya inisiyatif iş görenlerin örgütsel başarıya gönüllü olarak katkıda bulunma yönündeki faaliyetleri yapmalarında motivasyonlarını kaybetmelerine neden olmakta ve motivasyonunu yitirmiş kişilerin ise örgütsel vatandaş olarak davranmaları imkânsız hale gelmektedir (Kaymakçı, 2013: 44). Çalışanların ÖVD sergilenmesinin yolu astların liderlerine

güvenmelerine, liderden ilham alabilmelerine ve liderin astlarda vizyon oluşturabilmesine bağlı olmaktadır (Aslan, 2009: 257). Liderin, destekleyici bir tutum içerisinde olması, dostça davranması, çalışanların refahını düşünmesi önem verme olarak bilinmekte ve liderlik anlayışıyla uyumaktadır. Bu tarz davranışlar çalışanlar tarafından yardımcı olma olarak görülmekte ve karşılığında ÖVD sergileme güdüsünü ortaya çıkarabilmektedir (Schnake vd., 1993: 353).

Liderlik ve ÖVD ikilisini konu alan araştırmalar, lider desteğinin ÖVD'nin vicdanlılık boyutunun sergilenmesinde direkt, özgecilik boyutunun sergilenmesinde ise iş tatmini aracılığıyla dolaylı ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Liderin güvenilir, astlarıyla etkin iletişim kurabiliyor oluşu ekstra rol sergilenmesi için önem arz etmektedir (Poyraz ve Aksoy, 2012: 186). Organ ve Moorman (1993) yöneticilerin adil davranışlarının ÖVD sergilenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Oğuz (2011) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik ile ÖVD arasında; Aslan (2009) mavi yaka ve beyaz yaka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada karizmatik liderlik ile ÖVD arasında; Ünal ve Çelik (2013) okul müdürlerinin eğitimci liderliğinin öğretmenler üzerinde ÖVD sergilemesinde pozitif ilişkilere rastlamıştır. Şahin (2011) liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ karmasının izleyicilerinin ÖVD sergilemesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **1.6.5. Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir grubun örgütün sınırları dışında kalan çevreye uyum ve örgüt içi bütünleşme sorunlarıyla mücadelede öğrenmesi için keşfedilen veya geliştirilen temel varsayım örüntüleridir (Schein, 1984: 3). Örgüt kültürü, organizasyonun işini yürütme biçimini tanımlayan değerler, inançlar, varsayımlar ve semboller olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1986: 657). Oluşturulan örgüt kültürü örgütün kimliğini meydana getirmekte ve örgütün varmak istediği noktaya ulaşmasında yardımcı rol üstlenmektedir (Şahin, 2010: 23). Roberts ve Hunt örgüt kültürünün, çizdiği sınırlar içerisinde kalan bireylerin nasıl davranacağı konusunda belirleyici olduğunu belirtmektedir. Bir diğer tanıma göre ise, örgüt kültürü işlerin yapılma şekli, iç müşteri ve dış müşteriye ilişkin değerler oluşturmaktır (Bakan, 2008: 19).

Örgüt kültürü, o kültüre sahip olan bireylerin düşünce tarzını, hissettiklerini ve bir davranışı sergileme niyetini etkileyen inanç ve değerlerin bir araya gelmesiyle oluşan bir yapıdır. Örgüt kültürü bir organizasyon için kritik olan gereklilikler ve yükümlülükleri belirginleştirerek örgütsel davranışları biçimlendirmektedir. Örgüt kültürünü meydana getiren norm ve değerler gibi bileşenler örgüt içinde ÖVD sergilenip sergilenmeme ihtimalinin de belirleyicisi olabilmektedir (Çetin vd., 2012: 202). Birey ve örgüt değerlerinin uyumlu olması, örgüt kültürü bağlamında değerlendirildiğinde organizasyon için örgütsel bağlılık ve iş doyumunu gibi pozitif çıktılarla ilişkilendirilebilmektedir. Diğer yandan kişi – örgüt uyumunun örgüt yaşamında stresi uzaklaştırıcı bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu açıklamalara ek olarak birey ve örgüt değerlerinin

birbirleriyle örtüşmesi ÖVD'ye pozitif yansımaktadır. Bireysel ve örgütsel amaçların uyumlu oluşu, güçlü bir örgüt kültürünün işareti olarak görülmekte ve ÖVD sergileme eğiliminin daha yüksek olduğu söylenebilmektedir (Sezgin, 2005: 326).

ÖVD ve örgüt kültürünü konu edinen araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürü ile ÖVD arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu görülmüştür (Demirel vd. 2012; Sökmen vd. 2017). Kar ve Tewari (1999) üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalardan seçilen çalışanların örneklem seçildiği araştırmasında örgütsel kültür ve ÖVD arasında nedensel ilişkilere rastlamıştır. Mohanty ve Rath (2012) üretim, bilgi teknolojileri ve bankacılık alanında faaliyet gösteren örgütleri konu edindiği araştırmasında örgüt kültürünün vatandaşlık davranışı boyutları ile pozitif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **1.6.6. Örgütsel Güven**

Güven tanım itibariyle, risk alma konusunda duyulan gönüllülüktür (Mayer vd., 1995: 712). Örgütsel güven ise Gilbert ve Tang tarafından; çalışanların yöneticilerinin adil ve verdikleri sözler doğrultusunda hareket edeceklerine dair inançları olarak tanımlanırken, Zaheer ve arkadaşları tarafından ise çalışanların örgüte yönelik görüşleri olarak tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2009: 236). Mishra'ya göre örgütsel güven, bireylerin örgütsel etkileşimlerinde karşılıklı açık ve gerçekçi davranması, norm ve değerlerden haberdar olma arzusudur (Yılmaz, 2009: 475).

Çalışanların örgütlerine güvenmeleri için organizasyonun uzun vadeli hedeflerini çalışanlarıyla paylaşması ve aynı örgütü paylaşan insanların birbirlerine zarar vermeyecekleri hususunda güven iklimi oluşması gerekmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990: 443; Singh ve Srivastava, 2016: 595). Örgütte yaratılan güven iklimi çalışanlarda yüksek motivasyon yaratmakta ve bu durum da iş performanslarına olumlu yansımaktadır. Alt kademenin üst kademeye olan güveni yöneticilerin etkinliğinin yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bu etki takım performansındaki artışın ve etkili problem çözme yeteneğinin geliştirilmesinde de rol oynamaktadır. Çalışanlarda güvenin sağlanması, işten ayrılma isteklerinde azalış ve tatmin olmalarında etkin olmaktadır. Tatmin olan çalışanların ise ÖVD sergileme ihtimalleri artabilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 145).

Çalışanların liderlerine duyduğu güven ile sergileyecekleri ÖVD doğru orantılıdır. Deluga, liderin güvene neden olan davranışlarının ÖVD ile ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin niteliği bireyin sergilediği davranışların nedenini açıklamaktadır. Eğer çalışan, yöneticisinden gördüğü davranışların pozitif olduğunu algılıyorsa rol tanımında olan davranışları genişletme eğilimi yüksek olacaktır. Yönetici ve çalışan arasında yaratılan güven, çalışanların iyi niyetlerinin suiistimal edilmeyeceğini bildiğinden sergileyecekleri rol üstü davranışları artıracaklarını söylemek mümkün olmaktadır (Çetin, 2004: 49-50).

Örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişki bir bakıma psikolojik kontratlar ile de ilişkili olabilmektedir. İki kavramın ortak noktası olan psikolojik sözleşme gereği, çalışanların örgütün vaatlerini yerine getirmesi sonucu güven duyguları oluşmaktadır. Örgüt tarafından çalışana verilen güven ise karşılıklılık norm teorisi çerçevesinde bir bakıma “iyiliğe karşılık iyilik” anlayışı ile açıklanabilmektedir rol tanımı gereği sergilenen davranışlarının çalışanlar tarafından gönüllü olarak genişletilmesi söz konusu olabilmektedir.

ÖVD ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalara bakıldığında zaman örgütsel güven ve ÖVD'nin boyutları arasında pozitif ilişkilerin varlığına rastlanmıştır (Deluga 1995; Singh ve Srivastava 2016; Laski ve Moosavi 2016). Dirks ve Ferrin (2002) güven üzerine çeşitli konularda yaptıkları meta analizlerinde lidere duyulan güvenin ÖVD sergileme ihtimalini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Fulmer ve Gelfand (2012) güvenin bireysel, takım ve örgüt düzeyindeki sonuçlarını incelediği araştırmasında güven ve ÖVD arasındaki ilişkiyi gösteren kanıtlara ulaşılmıştır. Altuntaş ve Baykal (2010) hemşireler üzerine yaptığı araştırmasında yöneticilerine güvenen hemşirelerin daha fazla ÖVD sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

#### **1.6.7. Vizyon**

Vizyon, genel itibariyle gelecekle ilgili bir tahmin, fikir veya geleceğin kurgulanmış bir resmi ideoloji olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, gerçekleşmesi hedeflenen, bugünden gelecekte olması amaçlanan durumun somut bir görüntüsüdür (Akgemci vd., 2002: 2). Burnside'a göre vizyon, insanların eylem ve düşüncelerinde mevcut olan, geleceğe dair arzu edilen durum ve gelecekteki anın resmi olarak nitelendirilebilmektedir. Vizyonu gelecekte olması arzu edilen anın resmi olarak tanımlayan açıklamalar vizyonun soyutlamalardan ibaret olmadığına ve imajları kapsadığına dikkat çekmektedir (Burnside, 1994'ten aktaran: Çetin, 2009: 96).

Vizyon, değişim ve yeniden örgütlenme hedefi olan organizasyonlar için bir referans sunmaktadır. Güçlü bir vizyonun insanları geleceğe yönlendirmek ve bir arada tutma gibi işlevleri bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 70). Vizyon örgütlerin kurumsal kültürünü, dünya görüşünü ve gelecek bakış açısını, yönetme gücünü elinde bulunduran kişilerin evren hakkında sahip oldukları algıyı vs. belirleyen bir paradigma görevi görmektedir (Barca ve Balcı, 2006: 40).

Çalışanları bir sonuca yönlendirmek için onlara bir hedef sunulmalıdır. Çalışanlara vizyon sunabilmek onları bir amaca yönlendirmede motive edebiliyor olmak demektir. Kendilerini bağlayabilecekleri bir vizyona sahip olan çalışanlar işlerini daha iyi yapma isteğinde bulunacaklardır (Karaman ve Aylan, 2012: 43). Çalışanların önüne koyulan açık bir vizyon ifadesi örgütüne bağlı çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşması için daha istikrarlı çaba harcaması anlamına gelmektedir bu da vizyon ifadesini ÖVD'yi etkileyen bir unsur haline getirmektedir.



### 1.6.8. Kişilik Özellikleri

Kişilik, insanın algılama, düşünüş ve davranış tarzının biçimlenmesinde payı olan bireyin kendine özgü özelliklerinin tümüdür. Sürekli iç ve dış uyarıcıların yönlendirmesine maruz kalan kişilik; bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve sonradan kazanılmış bütün kabiliyetlerini, güdülerini, sahip olduğu hisleri, arzularını, sahip olduğu rutinleri ve bunların ortaya koyuluş şeklini içine almaktadır (Yelboğa, 2006: 198). Kişilik bireyin doğuştan sahip olduğu ve deneyimleri sonucu geliştirdiği, diğerlerinden kendini farklılaştıran özellikler olarak tanımlanabilmektedir. Kişilik, bireyin farklı koşullarda sergilediği davranışları anlamlandıran, devamlılığı bulunan, bireyler arası hissiyata ve motivasyonel tecrübeye dayalı etkileşim tarzıdır (Doğan, 2013: 57).

ÖVD'nin belirleyicileri arasında çalışanın işe karşı tutumu ve sahip olduğu kişilik özelliklerine sıkça yer verildiği görülmektedir. Çeşitli araştırmalar kişilik özelliklerinin ÖVD sergilenmesinde destekleyici katkısı olduğunu göstermektedir (Yener ve Aykol, 2009: 258). Kişilik yapısını konu edinen araştırmalar, genellikle uyumluluk, dışa dönüklük, nörotiklik, öz disiplin, gelişime açıklık boyutlarını içermektedir (Basım vd. 2009). Smith, Organ ve Near'a (1983) göre dışa dönük kişilik özelliği taşıyan bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı olma eğiliminde oldukları için kendiliğinden sergilenen davranışlar gösterme ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Nörotik (içe dönük) bireylerin ise, kendi kaygılarıyla daha fazla meşgul olmaları, başkalarının ve örgütün sorunları ile ilgilenememesine neden olmakta bu da ÖVD benzeri davranışlar sergilemeden onları alıkoymaktadır. Kişilik özellikleri ve ÖVD dikkate alınarak yapılan araştırmalarda Elanain (2007) dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk boyutları ile ÖVD arasında pozitif ilişkilere rastlamıştır. Phipps vd. (2015) gelişime açıklık ve dışa dönüklük boyutları ile ÖVD arasında önemli korelasyonlar olduğunu tespit etmiştir. Çarıkcı vd. (2010) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada; akademisyenlerin kişilik özellikleri, duygusal zekâları ve ÖVD'leri arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymuştur.

### 1.6.9. İhtiyaçlar

İhtiyaç, karşılandığında canlıya mutluluk veren karşılanmadığında ise yoksunluk hissi yaratan duygulardır. İnsanların ihtiyaçlarını ele alan sistematik çalışma Maslow tarafından yapılmıştır. Maslow insanların sınırsız ihtiyaçlarını "ihtiyaçlar hiyerarşisi" olarak adlandırılan piramitte toplamıştır. Bu piramidin öğelerini en alt basamaktan en üst basamağa doğru; a) fizyolojik ihtiyaçlar, b) güvenlik ihtiyacı, c) sosyal ihtiyaçlar, d) aidiyet ihtiyacı ve e) kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Yılmaz, 2009: 474). Araştırmalar, bireylerin ait olma, başarıma arzusu, gurur duyma gibi bir çok ihtiyacın ÖVD sergilemede güdüleyici bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Titrek vd., 2009: 4). Kişilerin ihtiyaçları ve sahip oldukları özellikleri, ÖVD'nin sergilenmesinde etkili olmaktadır (Sezgin, 2005: 333). Adil bir şekilde arzu ve ihtiyaçları karşılanmasını bekleyen çalışanlar bu

ihtiyaçların örgüt tarafından desteklenmesi hususunda güvende hissettikleri zaman örgütlerine bağlı olmaktadır (Demirel, 2009: 128).

Barbuto ve arkadaşları (Barbuto vd., 2001: 545) insan davranışlarını yönlendiren ihtiyaçlar arasında yer alan sosyal kabul ve başarıma ihtiyacının bireylerin ekstra çaba sarf etmesinde etkili olduğunu savunmaktadır. Organizasyonda bireyin ait olma duygusu, sosyal olarak kabul görmesi, statü, örgüt paydaşları tarafından saygı görme, örgüt kararlarına katılım, örgüt ile ilgili konularda aktif olma gibi durumlar iş tatmini ve örgütsel bağlılığı güdülemektedir. Bu tarz ihtiyaçları karşılanmış bireyin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi daha olası bir ihtimaldir. İhtiyaçlar ve ÖVD'yi buluşturan çalışmalara bakıldığında zaman Schnake ve Niehoff öne çıkmaktadır. Schnake kişilerin sosyal kabul gören ihtiyaçlarının rol tanımlamalarında yer almayan, ekstra çaba harcamaya yönlendiren davranışlar gösterilmesinde yardımcı olabileceğini ortaya koyarken; Niehoff ise ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin, çalışma arkadaşları ile iyi geçinebilmek adına ÖVD sergileyebileceklerini ortaya koymuştur (Gürbüz, 2007: 56-57).

#### **1.6.10. Bireyin Moral ve Motivasyonu (Ruh Hali)**

Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar, olumlu ruhsal nitelikler taşıyan çalışanların olumlu ruhsal özelliğe sahip olmayanlara göre daha fazla ÖVD sergilediklerini ve bu olumlu ruh hallerinin sağlandığı koşullarda özgecilik davranışlarında artış olduğu tespit edilmiştir. Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansını belirlemede önemli bir role sahiptir ve moral faktörleri de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi konumundadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, işgörenlerin belirli bir zaman dilimindeki duygusal (affectivity) durumları, onların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine yol açtığını göstermektedir (Karaman ve Aylan, 2012: 41). Ashforth ve Humphrey sahip olduğumuz duyguları örgüt yaşamından ayrı tutamayacağımızı ve örgütsel yaşamla bireyin sahip olduğu duyguların iç içe olduğunu savunmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174).

Pozitif ruh halinde olmak, empati kurmayı kolaylaştırmakta, daha fazla sosyal davranışlar gösterilebilmesine imkan vermekte ve tatmin duygusunun şiddetini etkilemektedir. Bu kombinasyonların bileşimi ÖVD olarak geri dönebilmektedir (Yıldız vd., 2013: 101). Brief ve Motowidlo'ya göre pozitif ruh hali, bireylerin hafızasında olumlu bilginin hatırlanmasına ve olumlu olayları ve deneyimleri düşünmeye sevk ettiğini aktarmaktadır. Bu pozitif etkinin ise başkalarına yardımcı olma gibi prososyal davranışların sergilenmesinde rol oynamaktadır. Bunun sonucunda ise birey pozitif ruhsal duruma bağlı olarak, bu durumu koruma ve sürdürme eğilimi içerisine girmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986).

## 1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Vatandaşlık davranışı organizasyonun mekanizmasını adeta yağlamasından ve örgütün iyi işler pozisyonunda olmasını sağlamasından dolayı önemli ölçüde önem taşımaktadır. Bu tarz davranışlar, öngörülemeyen pek çok durumlarda çalışmak için gereken esnekliği sağlamaktadır (Smith vd., 1983: 654). Örgütsel vatandaşlık davranışı, görev performansını destekleyerek sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Organ, 1997: 91). ÖVD boyutlarında da açıklandığı gibi yardım temeline dayanan, şikâyet etmemeyi içeren, hoşgörülü olmayı ön planda tutan bu davranışlar örgüt yaşamına aktif katılımı sağlamaktadır aynı zamanda da örgüt için fırsat ve tehditlerin farkına varılabilmesinde etkili olmaktadır (Bolat vd., 2009: 220).

ÖVD sergilenmesinin çıktıları yalnızca örgüt içi çalışma ortamının huzurunun sağlanmasıyla kalmayıp, üretkenlik, etkinlik ve karlılık sağlayabilmesinin yanı sıra o organizasyonla etkileşim halinde olan müşteri memnuniyeti üzerinde de pozitif etkiye sahiptir (Podsakoff vd., 2009: 131). Burada sözü geçen müşteri memnuniyeti ile sadece işletmeden mal ve hizmet alan bireyler kastedilmeyip organizasyon üyelerine de vurgu yapılmaktadır. Başlık 1.5.'te de yer verildiği gibi yardımseverlik temeline dayanan, örgüt kalitesi ve gelişimi için önerilerde bulunulması sayesinde, sorunların büyütülmeden örgütsel ortamda pozitif iklimin yaratıldığı örgüt hem iç hem de dış müşterilerinde tatmin sağlayarak iyi işleyen bir örgüt konumunda bulunabilecektir (Koys, 2001: 104).

Araştırmalar düşük ÖVD'ye sahip bireylerin, yüksek ÖVD'ye sahip bireylere oranla daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olduğunu göstermektedir (Chen vd., 1998: 928). Yukarıdaki bölümlerde de aktarıldığı üzere sosyal yaşamda olduğu gibi örgüt yaşamında da tüm olaylar bir zincirin halkası konumundadır. Bir olayın sonucu diğer olayın nedeninin güçlü veya zayıf olmasını etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti düşük olan çalışanların örgüte bağlı oldukları söylenebilmektedir. Bu da örgütler için daha az işten ayrılma maliyeti, yeni üyeler için oryantasyondan tasarruf edilen zaman anlamına gelmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin farkında olması ve onlara ÖVD tipi davranışlar sergilemesi belki işten ayrılma niyetlerinden onları vazgeçirebilecektir.

Deneyimli çalışanların yardımseverlik temeline dayanan davranışları diğer yandan örgüte yeni girenlerin örgüte adaptasyon sürecini kısaltma adına fayda sağlayabilmektedir. Ekip ruhunun oluşması, yüksek moral ve kaynaşmanın gelişmesinde de etkili olabilen ÖVD sayesinde bir kişinin tek başına yaparak harcadığı zaman ekip ile daha kısa sürede yapılarak harcanan enerji ve zamandan tasarruf edilebilmektedir. Kaynak kullanımını maksimum çıktı ve minimum girdi dengesiyle uyumlaştırabilen çalışanlar, birimlerinin etkinliğini artırmakla kalmayıp aynı zamanda maliyetlerden de tasarruf sağlayabilmektedir. Tüm bunlar örgütü, çalışanlar için istihdam edilmek üzere çekici bir yer olarak kılabilir (Podsakoff vd., 2009: 125).

ÖVD, iş analizleri, iyileştirme, seçme, eğitim, geliştirme ve performans değerlendirme dahil olmak üzere neredeyse her türlü insan kaynakları uygulamaları için önemli etkiye sahiptir (Motowidlo, 2000: 115). Niehoff, örgütsel vatandaşlık davranışlarını “sosyal olarak arzu edilen davranışlar” olarak kavramlaştırılabileceğini söylemektedir (Niehoff, 2000: 11). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesine neden olan etkenlerin mevcut olduğu örgütlerde yüksek seviyede koordinasyon sağlanmasının yanı sıra kaynakların kullanımı ve tahsisi konusunda da verimlilik sağlanabilmektedir. Çalışanın çevredeki değişimlere uyum sağlaması kolaylaşmakta ve bu durum diğer çalışanlara örnek davranış olmaktadır. Böylece örgütün performans ve etkinliği artabilmektedir (Akatay, 2009: 300). Çalışanların örgütlerinde ÖVD sergilemeleri hem kendileri hem de örgütleri açısından performans ve başarıyı artırıcı etkilerinin olduğu araştırmalarla ortaya konmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 129).

Organ, uzun vadede ÖVD toplamının örgütün etkinliğini artırdığını ve performansta yükselmeler yarattığını belirtmektedir. Bu görüşüne ilave olarak Organ, ÖVD'nin bireyin başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularının katkı sağlayıcı bir güdü olduğunu belirtmektedir (Gürbüz, 2006: 51). Bireylerin vatandaşlık davranışlarını örgüt içerisindeki yardımlaşmayı artırabilmektedir. Yardım gösterebilen çalışan iyi vatandaşdır görüşü baskın olmaktadır. Yardım davranışı örgüt içerisinde bilgi akışı ve edinim oranının artmasına katkı sağlayabilmektedir. Yardımlaşma hem mevcut üyeler hem de organizasyona yeni katılan üyeler açısından önem arz etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119).

ÖVD, çalışma arkadaşlarının yükünü paylaşma, yenilikçilik ve işi zamanında yapma gibi örgüte pozitif katkıları sağlayan davranışların yanı sıra, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz tartışma, hata arama gibi arzu edilmeyen davranışlardan da sakınmayı içermektedir. Örgütsel etkinlik açısından olumlu davranışları yapma ve olumsuz davranışlardan kaçınma ÖVD'yi bireysel ahlak inancı ile bağlantılı bir olgu haline getirmektedir. Çünkü iyi asker veya iyi bir vatandaş olmak, doğru ve uygun olanı yapmak demektir (Bingöl vd., 2003: 495). Podsakoff ve arkadaşlarına göre ÖVD çekici bir iklim yaratarak iyi çalışanları elde tutmaya yardımcı olabilmekte ve örgüt performansındaki istikrarı artırabilmektedir. Aynı zamanda takım çalışması ve verimlilik, kaynakların etkin kullanımı, çalışan motivasyonu gibi konularda ÖVD yapıcı bir rol oynamaktadır (Barroso Castro vd., 2004: 33). Tüm bu bilgileri aşağıdaki tablo ile özetlemek mümkündür:

**Tablo 2. ÖVD'nin Potansiyel Olarak Örgüt Etkinliğine Olan Katkıları**

| <b>ÖVD'nin İş, Örgüt ve Grup Performansını Etkilemedeki Potansiyel Nedenler</b>             | <b>Örnekler</b>   |
|---|---|
| ÖVD çalışma arkadaşlarının üretkenliğini artırabilmektedir.                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Bir işin inceliklerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşan çalışanlar onların daha hızlı ve üretken olmalarına yardımcı olabilmektedir.</li><li>• Ek mesai ve takım çalışması örgüt için uygun olan uygulamaların benimsenmesi ve yayılması konusunda katkı sağlayabilmektedir.</li></ul>   |
| ÖVD yönetsel etkinliği artırabilmektedir.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetimin almış olduğu kararlara geri bildirim veren, fikir beyan eden çalışanlar geribildirimleriyle birim etkinliğinin geliştirilmesine katkıda bulunabilmektedir.</li><li>• Birbirine saygı duyan çalışanlar yöneticilerinin kriz yönetimi gibi çetrefilli konulardan uzak kalmasını sağlayabilmektedir.</li></ul>   |
| ÖVD kaynakların amaçlar doğrultusunda daha verimli kullanılmasına katkı sağlayabilmektedir. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların problemlere çözüm bulma konusundaki yükü yöneticinin üzerinden alabilmesi yöneticiyi planlama gibi üretken faaliyetlere daha fazla zaman ayırmasını sağlayabilmektedir.</li><li>• Sorumluluk duygusu ile hareket eden çalışanlar daha az denetime ihtiyaç duyar ve yetki devrine daha elverişlidir. Bu da yönetici için daha fazla zaman anlamına gelmektedir.</li><li>• Çalışanlar gereksiz sorunları büyütmeden yöneticilerini ufak şikayetleri dinlemek için zaman harcatmayarak vakit kazandırabilmektedirler.</li></ul> |
| ÖVD sınırlı kaynakların yönetimi konusunda yardımcı olabilmektedir.                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ekip ruhunun oluşması, bağlılık, kaynaşma ve morali yükseltmektedir. Bu da örgütü korumak için harcanan enerjiden tasarruf sağlayabilmektedir.</li><li>• Birbirine karşı nazik olan, nezaket gösteren çalışanlar çatışmayı azaltarak çatışma yönetimi için harcanan zamanı minimuma indirebilmektedir.</li></ul>  |
| ÖVD takım üyeleri ve takımlar arasında koordinasyonu sağlama amacına hizmet edebilmektedir. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt faaliyetlerine (toplantı, davet vd.) aktif olarak katılım ekip üyeleri arasındaki eşgüdüm sağlamada katkı sağlayabilmekte ve böylece ekibin etkinlik ve verimliliğini potansiyel olarak artırabilmektedir.</li></ul>  |
| ÖVD örgüte nitelikli personelin çekilmesi ve elde tutulmasına katkı sağlayabilmektedir.     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Yardımcı davranışlar, moralleri, grup birlikteliğini ve bir takımın aidiyet duygusunu artırabilir; bunların hepsi, performansı artırabilir ve organizasyonun daha iyi çalışanları cezbetmesine ve elde tutulmasına yardımcı olabilmektedir.</li><li>• Sorunları tolere etmeye istekli çalışanlar diğerlerine örnek olarak sadakat duygusunu geliştirebilmektedir.</li></ul>   |
| ÖVD örgütsel performansın istikrarının korunmasına katkı sağlayabilmektedir.                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Görevini ifa edemeyen ya da iş yükü fazla olan bireyin boşluğunu doldurabilmek örgüt performansının artmasına katkıda bulunabilmektedir.</li><li>• Bilinçli çalışanların tutarlı bir şekilde yüksek bir çıktı seviyesine sahip olmaları ve dolayısıyla bir iş biriminin performansındaki değişkenliğin azalması mümkün olabilmektedir.</li></ul>  |
| ÖVD organizasyonun çevresel değişkenlere daha kolay adapte olabilmesini sağlayabilmektedir. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Piyasa ile yakın ilişki içerisinde bulunan çalışanlar, elde ettikleri bilgileri gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşarak bilgi yayılımını kolaylaştırmakta ve tavsiyelerde bulunarak örgütün çevreye adapte olmasını kolaylaştırabilmektedir.</li></ul>   |

**Kaynak:** Podsakoff vd., 2000: 544-545.

Örgüt işleyişini kolaylaştırması, birey ve organizasyona sağladığı faydalar açısından aşağıdaki uygulamaları yapmak ÖVD sergilenmesinde organizasyona yarar sağlayabilecektir (Demirel ve Özçınar, 2009: 142-143);

- Takım çalışması özendirmek,
- Örgütsel adalet ortamını yaratarak ve bağlılık duygusu geliştirmek,
- Çalışanların görev tanımlarını net çizerek ve onlar için kariyer planlaması yapmak,
- İstenilen davranışı sergileyen bireyin ödüllendirilmek suretiyle diğer çalışanlara örnek oluşturmak,
- Etkili iletişim olanakları geliştirerek ve çalışanların kişisel gelişimlerine destek olarak, örgütsel güven ortamı sağlamak,
- Örgüt içi bilgi paylaşımını teşvik etmek.

Çalışmanın buraya kadar ki kısmında ÖVD tanımı ve önemine değinilmiş, ÖVD gelişimine katkı veren bilim adamları ve teorilere değinilmiştir. Ardından ÖVD boyutlarının verilmesinin peşi sıra ÖVD'nin ilgili olduğu kavramlar ve bunlarla olan çalışmalardan bahsedilmiştir. ÖVD'nin sonuçlarının verilmesinin ardından çalışmamızda ÖVD ile ilgili kavramsal çerçevenin sonuna gelinmiştir. Bundan sonraki bölümde kurumsallaşma kavramından devam edilmiştir

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURUMSALLAŞMA

Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramı incelenmeye çalışılacaktır. Öncelikle kurumsallaşma kavramının çeşitli bilim insanları tarafından nasıl tanımlandığına dair detaylar verilecek, daha sonra literatür taraması sonucunda ülkemiz bağlamında kurumsallaşma kavramını oluşturan unsurlara değinildikten sonra örgütlerin kurumsallaşma sürecinden söz edilecektir. Yine ülkemizde yapılan çalışmaların ortak paydası sonucunda kurumsallaşma göstergelerinden bahsedildikten sonra kurumsallaşma önündeki engeller ve son olarak da kurumsallaşmanın sonuçları aktarılmaya çalışılacaktır.

#### 2.1. Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi

Kurumsallaşma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, kurumsallaşma kavramından önce kurum kavramının tanımına ve özelliklerine değinmekte fayda bulunmaktadır. Kurum kavramına yapılan tanımlar incelendiğinde genel itibariyle bu yapıların sosyolojik boyutunun ön plana çıkarıldığı ve kurumların taşıdığı özellik ile değerlerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Kurum kavramından bazen belirli organizasyonları tanımlamak için yararlanılmakta bazen ise farklı bir fenomen olarak evlilik veya mülk gibi davranışları kültürel olarak tanımlayan normatif bir ilkeye atıf olarak kullanılmaktadır (Ganesh, 1980: 210). Kurum sosyal aktörlerin hareketlerini ve ilişkilerini belirleyen paylaşılan kurallar ve bu kuralların rutinleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barley ve Tolbert, 1997: 96). Yani buradan hareketle kurumun birey ve örgüt davranışlarını yöneten resmi veya resmi olmayan normlar yükümlülüğünü yerine getirdiğini söylemek mümkün olmaktadır (Allard ve Small, 2013: 9).

Kurum, genelin paylaştığı, bazı temel gereksinmelerin karşılanması amacıyla yönelik davranış örüntülerinin bileşimidir. Sosyal ilişki ve roller kurumun temel öğeleridir (Fichter, 2004: 139). Aynı zamanda kurum dendiği zaman belirli bir amacı, olayı, hedef ve ilkeleri gerçekleştirmek için, maddi manevi değerler dikkate alınarak, devamlılık göstererek, işlevini kaybetmeden yeniliğe açık, kendine özgü bir yapısı bulunan sistem akla gelmektedir (Halis ve Ay, 2017: 44). Kurumlar “var olan ve insanlara kendisini benimsetip kabul ettiren şeyler” olarak tanımlanmakta ve “sosyal faaliyetlerin ürünleri” olarak nitelendirilmektedirler (Mıhçı, 2000: 490).

Kurum, farklı disiplinlerce farklı anlamları ifade etmek için kullanılmış olsa da ortak paydasını “kurallar” oluşturmaktadır (Kocacık, 2003: 117). Kurumların içinde yer aldıkları toplumun nesnel koşulları onlara tanıtıcı bir özellik kazandırmaktadır. Kurumların bir işlevi de bu nesnel koşulları daha görünür yapmak ve sağlamlığını artırmaktır (Ozankaya, 2007: 211). Kurumlar toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Bunun nedeni ise kurumu oluşturan toplumların sahip olduğu kültür, değer ve inanç farklılıklarıdır (Solmaz, 2007: 16). Ural’a göre kurum oluşması ve değişmesi uzun yıllar alan, özgün bir yapılanmayı ifade etmektedir. Bu tanım ışığında kurumsallık bu özellikleri taşıma halini, kurumsallaşma ise bu özellikleri elde etme sürecine doğru ilerlemeyi ifade etmektedir (İraz ve Özer, 2014: 173).

Kurumsallaşma ve sürecini literatüre kazandıran öncü, çevre ile alışverişini dikkate alarak 1949 yılında geliştirdiği “Doğal Sistem Modeli” ile Philip Selznick’tir. Selznick’e göre kurumsallaşma, istikrarı bulunmayan, gevşek örgütlenmiş veya dar teknik faaliyetlerden, istikrarlı, sosyal olarak bütünleştirici kalıpların ortaya çıkması yani yeni koşullara ve taleplere cevap olarak uygulamaların veya organizasyonun değiştirilmesi hazırlığıdır (Selznick, 1996: 271). Kurumsallaşma bir organizasyonun kişiye değil kurallara, normlara, prosedürlere dayanması, kendine özgü iş yapma sistemlerini içermesi ve diğer organizasyonlardan onu farklılaştıran, onu tanıtıcı bir kimliğe bürünme süreci olarak tanımlanmaktadır (Özcan, 2015: 180). Kurumsallaşmada söz konusu bütün etkileşim ve iletişimler belirli kuralların hâkimiyeti altındadır. Bireyin şahsi yaşamından, aile hayatına, kurum ve kuruluşlar arası ilişkilere, toplumlara ve toplumlararası etkileşimlere kadar tüm süreçlerde, belirli kuralların hakim olmasıdır (İşçi vd., 2013: 65).

Meyer ve Rowan kurumsallaşmanın, sosyal süreçlerin ve sahip olunan yükümlülüklerin kurala girme sürecini içerdiğini savunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977: 341). Zucker kurumsallaşma kavramına sosyal açıdan yaklaşmış ve aktörlerin gerçekliği aktarma süreci olarak tanımlamıştır (Dinçer ve Yıldız, 2016: 27). Kurumsallaşma, zamanla değişim gösteren norm, değer ve yapı kavramlarının eski ve yeni süreçler çerçevesinde birleştirildiği bir süreçtir. Bu süreç sosyal ilişkilere istikrar ve öngörülebilirlik kazandırarak onların sürdürülmesine olanak sağlamaktadır (Kimberly, 1979: 447). Çevresiyle etkileşim halinde bulunan işletmelerin zorlayıcı, taklitçi ya da normatif baskılar sebebiyle uyum sağlayabilmesi kurumsallaşma ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma çevreye adapte olabilme gayreti olarak da görülebilmektedir (Apaydın, 2008: 122).

Kurumsallaşma, aktörler arasında dışsallaştırma, nesnelleştirme ve içselleştirme sürecidir. Organizasyonda yer alan bireyler, eyleme dışsallaştırma uygulayıcılar ve diğer bireyler bu eylemleri ideolojik eylemin ötesinde bir anlam olarak yorumladıklarında, nesnelleşme gerçekleşmektedir. Zamanla, bu eylemler aktörler tarafından içselleştirilmekte yani kabul edilmektedir (Boons ve Strannegard, 2000: 9). Kurumsallaşma ile kurumda yapılması planlanan işleri sistematik hale getirmek, işlerin sonuçlarının periyodik olarak raporlanması bu raporların yönetim kurulu veya şirket hissedarlarının temsilcilerine aktarılması bu sayede de işin gidişatından bilgi sahibi olmalarını



mümkün kılmak, gereken yerde önceden önlem alabilmek mümkün olabilmektedir (Garih, 2007: 17).

Örgütlerin çevredeki değişimleri izleyen sistemler kurması ve değişimlere uyum gösterebilecek şekilde örgüt yapısını dizayn etmesi, kendine has selamlama ve hitap tarzları, işin yapılış şeklinin işletme kültürünü yansıtmaması, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, müşteriyle ilişkiler gibi eylemler kurumsallaşmayı ifade etmektedir (Karpuzoğlu, 2004a: 45; Ulukan, 2005: 31). Kurumsallaşma yapılan işin gerekliliğinin ilerisinde, sistemi değerlerle harmanlamaktır (Genç ve Karcioğlu, 2004: 26). Kurumsallaşma, örgütsel yapı ve uygulamaları çıkar ve siyasetin ötesine taşımaktadır. Prosedür ve prensiplerin şahsi ilişkilerden arındırılmaya çalışılması süreci, dönemin gerekliliklerine ve çevredeki değişimlere adaptasyon sürecidir.

Kurumsallaşma, organizasyonda yer alan fonksiyonların ve süreçlerin, sistematik olarak ve belirli kurallar çerçevesinde kendiliğinden işler hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Yani burada kurumsallaşmanın, kişiye göre değil modele dayalı bir sistem oluşturduğu ifade edilmektedir. İş ve süreçlerin bir modele dayandırılması işletme sahibini veya yöneticilerin kimliğinden çok organizasyonu ön plana almaktadır. Organizasyonda yürütülen faaliyetlerin bir düzene oturtulması, sistematik yaratılması örgüt kültürünü yaratmakta ve kurumsal kimliği açığa çıkarmaktadır. Kurumsallaşma örgüt içinde rekabeti teşvik ettiği ve yenilenmeyi sağladığından dolayı sürekli iyileşme söz konusu olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Kurumsallaşmadaki hedef, bireylere ve bireylerin firmayla içselleştiremedikleri usullerden sıyrılarak, kurumsal işleyiş prosedürlerinin getirilmesidir. Diğer yandan, hâlihazırda çalışanlardan kimilerinin bulunmadığı durumlarda da işler sorunsuz yürüyebiliyor, iyileştirilebiliyor ve işe yeni gelen çalışan, örgütteki işleyiş organizasyonun sahip olduğu sistem içerisinde kavrayabiliyorsa kurumsallaşma alanında önemli ilerlemeler alınmış demek mümkündür (Aylan ve Koç, 2017: 566). Kurumsallaşmada beklenen, işinin ehli olanlara görevin bırakılması, işletmenin bilgiye dayalı, düzenli bir sistemde ilerlemesinin sağlanmasıdır. Kurulan bu sistem sayesinde, faaliyetlerin kritik pozisyonundaki bireylere (patron, yönetici vb.) bağlı kalmayarak, onlar olmadan da ilerleyebilmesi hedeflenmektedir (Karakaş vd. 2016: 4).

## **2.2. Kurumsallaşma Unsurları**

İlgili alan incelendiğinde çeşitli yazarların kurumsallaşmanın unsurlarını farklı şekillerde ele aldığı görülmektedir. Örneğin Karpuzoğlu (2004b) kurumsallaşmanın unsurlarını sadelik, esneklik, farklılaşma ve özerklik olarak ele almaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tanımlamasına göre kurumsallaşma adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk gibi unsurların bir araya gelerek oluşturduğu bir yapıdır. İlgili yazın incelendiğinde Türkiye’de yapılan çalışmaların önemli bir kısmının formalleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık (Alpay vd. 2008;

Apaydın 2008; Cevher 2014) gibi unsurları ele alması sebebi ile çalışmamızda bu beş maddeden bahsedilecektir.

### 2.2.1. Formalleşme

Formalleşme yazılı kuralların, prosedürlerin ve talimatların kapsamını ifade etmekte, Weber'in bürokratik ideal tipinin kapsamlı olarak araştırılmış ve örgütsel yapı boyutunun merkezi bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Adler ve Borys, 1996: 62). Formalleşme, prosedürlerin, kuralların, rollerin ve iş yapma şeklinin standartlaştırılması ve kaydedilmesidir (Ferrel ve Skinner, 1988: 104). Formal yapı işletmedeki eylemlerin koordinasyon ve kontrolünün nasıl yapıldığına açıklık getirmekte ve akılcı yönetsel ilişki dizisini kapsamaktadır. Bu husustan bakıldığında formal yapı kurumsallaşmış değerleri yansıtmaktadır (Apaydın, 2008: 123). Formalleşme; (a) karar alma (sermaye, istihdam vb.) ile ilgili prosedürlerin, kuralların, rollerin ve işlemlerin ifadelerini, (b) kararların ve talimatların (planlar, tutanaklar, talepler vb.) iletilmesini ve (c) geri bildirim de dahil olmak üzere bilginin iletilmesi" gibi konularda ne oranda kurallara bağlı kalındığının ifadesidir (Hall vd., 1967: 906).

Formalleşen kurumların eylemlerinde belirlilik mevcuttur. Bu özellik başka kurumların ve çalışanların örgütü tercih etmesinde rol oynayabilecek bir faktördür. Prosedürlerle belirlenen taktiksel uygulamaların çalışanlarca anlaması nispeten kolay olmakta, uygulanabilmekte ve devamlılık kazanabilmektedir. İş yapma şekli belirli ve rol çatışmalarıyla başa çıkabilen bir örgüt diğer örgütler açısından iş yapma hususunda cazip gelebilecek örgütlerdir. (Özkoç ve Kemer, 2017: 570). Formalleşme ile kurumsallaşma arasındaki ilişki, örgütün kurumsal baskılar nedeniyle kurumsallaşmasının ardından gerekli rutinleri formalleşme ile yönetebilmesiyle açıklanabilmektedir. Böylece planlama ve görevleri kimin yerine getireceği hususunda karmaşıklıkların önüne geçilerek bu iş için harcanacak emek ve kaynak israfından kurtulmak mümkün olabilmektedir (Staggenborg, 1988: 599).

Örgütün formalleşme derecesi örgütün rol davranışlarını yerine getirirken kural ve prosedürlere ne derece bağlı olduğunu göstermektedir. Görevlerin nerede, nasıl ve kim tarafından yerine getirileceği formalleşme ile belirlenmektedir. Bu durum rol belirsizliğini azaltsa da karar verme yetisini sınırlandırmaktadır. Formalleşmenin bu olumsuz yönünün profesyonelleşme ile aşılabileceği düşünülmektedir (Frederickson, 1986: 283). Yüksek formalleşme, formal kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı olmakla ilişkilidir. Buna karşın düşük formalleşmenin bilgi dağıtımını kolaylaştırdığı, etkili koordinasyona yardımcı olduğu, resmi olmayan ve çift yönlü iletişime olanak sağladığını söylemek mümkündür (Leon ve Garcia, 2011: 545-544).

### 2.2.2. Kültürel Güç

Örgüt üyelerince paylaşılan ortak inançlar, normlar, değerler örgüt kültürü çerçevesinde oluşturulmaktadır. Paylaşılan bu unsurlar bir yandan örgüt üyelerini birleştirici bir işlev yerine getirebilirken diğer yandan çevre ile uyumun bir yardımcısı konumunda olabilmektedir. İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, beklentilerin ve şartların sürekli değiştiği iş ortamında örgütün çevreye adaptasyonunda yardımcı görev üstlenmektedir (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008: 7). Örgüt kültürü, içerisinde bulunan üyelerin davranışlarına yön veren normlar, değerler, inanç ve alışkanlıklar sistemidir. Kültür, bireylere yapmaları gerekli olan şeylerin ne olduğu ve o şeyleri yaparken nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve önsezi kazandırmaktadır (Güçlü, 2003: 148). Kültürel güç, örgüt kültürünün ne oranda paylaşıldığı ve kabul edildiği ile ilgilidir. Kültür kavramını meydana getiren normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin organizasyonu paylaşan kişilerce özümseme seviyesi ve üyelerce paylaşılma seviyesi arttıkça kurumun güçlü bir kültüre sahip olduğunu söylemek mümkündür (Apaydın, 2008: 124).

Kültür, yazılmamış kuralları ve organizasyonun duygusal yönünü yansıtmaktadır. Genellikle fark edilmeden işleyen kültürün herkes bir parçasıdır. Örgütler, zemininde yer alan kültürel normlara ve değerlere uymayan bir strateji veya program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle karşılaşmaktadır (Erdem, 2007: 64). Güçlü kültüre sahip örgütler iyi yönetim örnekleri olarak dikkat çekmektedir. Başarılı kültüre sahip örgütler çalışan motivasyonuna pozitif katkı sağlamanın yanı sıra finansal performans ve iş hayat kalitesi gibi birçok alanda örgütte kendini hissettirmektedir (Barney, 1986: 656). Kurumsallaşma sürecini başarı ile tamamlamış örgütler incelendiğinde, bu örgütlerin sağlam bir örgüt kültürüne sahip oldukları gözlenmektedir. Kurumsallaşmada arzu edilen, işletme yöneticisinin sahip olduğu yeteneklerin yardımı ile rekabet ortamında faaliyetlerine devam edebilmektir. Örgüt kültürü ise bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için bir avantaj oluşturmaktadır (Şahman vd., 2008: 7).

Örgütsel kültür, “bireylerin örgütsel işlevselliği anlamalarına yardımcı olan ve dolayısıyla örgütte davranışa yönelik normları sağlayan ortak değerler ve inançlar kalıbı” olarak tanımlanmıştır. Bu görüşe göre kültür, davranışları yönlendiren gömülü değerler ve inançlar üzerine odaklanır. Bu nedenle, kültürün sonuçta performansa etki eden davranışları yönlendirdiği varsayılmaktadır (Noble vd., 2002: 86). Örgüt kültürü, bağlılık ve çalışan davranışlarında tutarlılık sağlamaktadır. Çalışan açısından kültür, işlerin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğunu açıkladığı için değer taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 524).

### 2.2.3. Şeffaflık

1990’lardan günümüze devletten iş dünyasına, kar amacı gütmeyen kurumların oluşturduğu sektör dâhil toplumun tüm işkollarında şeffaflık artan talep görmektedir (Auger, 2014: 325). Şeffaflık

kavramı bir kurumun ahlaki sağlığının göstergesi olarak gösterilmesinin (Bennis vd., 2008: 26) yanı sıra örgütsel ve bireysel usulsüzlüklere (yolsuzluk, dolandırıcılık, mali skandallar) karşı mücadelede kamu veya özel sektöre de iyi yönetim inisiyatiflerinin teşvik edilmesinde bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Pasquier ve Villeneuve, 2007: 148). Şeffaflık kamunun bilme hakkı ile kurumun gizlilik hakkı arasındaki kesişimden oluşmaktadır. Kurumun gizlilik hakkı, kurum ile ilgili tüm bilgi ve yönetim stratejilerinin toplanmasını, kullanılmasını ve açıklanmasını kontrol etme hakkı anlamına gelmektedir. Kamunun bilgi edinme hakkı ise, paydaşların yönetim ve strateji hakkında şirket bilgilerine ulaşma konusundaki çıkarları anlamına gelmektedir (Borgia, 2005: 20).

Şeffaflık, ticari sır niteliğinde olmayan, işletme ile alakalı mali ve mali olmayan bilgilerin; a) tarafsız, b) açıklanması gereken süre sınırları içerisinde, c) anlaşılabilir, d) düşük maliyetle ve e) ulaşmak isteyenlerin zorlanmadan elde edebileceği şekilde kamuya servis edilmesini ifade etmektedir (Acar vd. 2012: 119). Kurumsal yönetimin bir gereği olarak kurumlar, finansal durumları, olası risk faktörleri ve mülkiyeti gibi maddi konularda doğru ve eksiksiz açıklama yapmakla yükümlüdürler (Karamustafa vd., 2009: 103). Şeffaflık ilkesi gereği, örgütler paydaşlarına yönelik bilgilendirme politikası oluşturmalı ve dünyadaki güncel gelişmeler göz önüne alınarak değerlendirme yapılmalı, belirli aralıklarla finansal tablo ve raporlarda yer verilen bilgilerin belirli standartlara dayandırılarak işlevselliğin ön planda tutulduğu detaylandırmalar sağlanmalıdır. Buradan hareketle şeffaflık ilkesinin bilginin erişilebilir olmasını mümkün kılma amacının ön planda tutulduğu düzenlemeleri kapsadığını söylemek mümkündür (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160).

Uygunsuz davranışlar ve kötü hareketlerin sürdürülmesine bir çözüm olarak görülen şeffaflık, güvenin yeniden sağlanması ve itibar riskinin ya da hasarının azaltılmasında yardımcı olmaktadır. Örgütsel şeffaflığın savunucuları, “menfaat sahiplerinin güvenin geliştirilmesinin yanı sıra, meşruiyet ve güvenilirlik iddialarına somut katkıda bulunduğu “ iddiasındadır. (Auger, 2014). Şeffaflık, örgütü ve çalışanları birçok yönden etkilemektedir. Çoğu organizasyonu başarıya götüren, çalışanlarının fikir ve düşünceleridir. Şeffaf işletme başarılı çalışanların çekilmesinde ve elde tutulmasında etkin rol alabilecek bir kriterdir. Şeffaflık ilkesi, örgüt ve çevresiyle ilgili (müşteri, tedarikçi hatta ülkeler arası ilişkiler) unsurları etkilemektedir. (Borgia, 2005: 21). Şeffaflık ilkesi şirket yönetimine kalifiye değer katan bir unsurdur. Yatırımcılar, yatırım kararını verirken örgütlerin şeffaflık derecesine ve kamuoyuyla paylaştıkları bilgi kalitesine önem vermekte ve bu konuda güven vermeyen ülke ve örgütleri portföylerinde bulundurmamaktadır (Ömür, 2010: 171-172).

#### **2.2.4. Tutarlılık**

Tutarlılık; işletmelerin sözünde durması, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, bulunduğu sektördeki diğer organizasyonlara benzeme ve benzer durumlarda benzer reaksiyonlar göstermesi ve misyonu olarak tanımlanabilmektedir (Cevher, 2014: 509). İşletmelerin kurumsal davranışlar gösterebilmeleri için eylemlerinin tutarlı ve istikrarlı olmaları gerekmektedir. Tutarlılık bütünü

oluşturan her bir parçanın bütünü yansıtabilmesidir. Tutarlılık; işletme amaçları ile davranışlarının ahenkli olması ve benzer durumlarda benzer tepki göstermesi olarak adlandırılan içsel tutarlılık ve verdiği sözü tutması ile benzer sektörde benzer işletmelerle davranışlarında benzerlik olması olarak adlandırılan dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir (Apaydın, 2008: 126).

Şanal'a göre tutarlılık kurumsallaşmak isteyen işletmelerin vizyonları, misyonları ve işletme yapısı arasında uyum oluşturarak faaliyetlerine devam etmesidir (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159). Misyon kelimesi, bireyin veya topluluğun vazife edindiği özel görev, büyük istek ve ana hedef olarak tanımlanabilmektedir. İşletmeler için misyon ise, işletmenin varması gereken nokta hakkında fikir veren, onu anlamlandırmak amacıyla belirlenen ve o örgütü benzerlerinden ayırıcı görev ve paylaşılan değerler olarak tanımlanabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 173). Misyon açıklamaları (Koçel, 2013: 160-161):

- Örgütlerin toplumdaki imajında belirleyicidir,
- Açıklandığı ve üst yönetimce özümsemiği hallerde, organizasyonun gereksiz büyümesi ve ilgisiz alanlara yönelmesini önlemektedir,
- Motivasyon ve ekip çalışmalarına zemin hazırlamaktadır,
- Organizasyonlar stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkânına kavuşabilmektedir,
- Organizasyonların faaliyet sonuçlarını değerlendirmek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır,
- Kamuoyu, işletmeleri daha iyi değerlendirebilmekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir,
- Misyon açıklamaları işletmeleri tutarsızlıklardan korumaktadır.

Vizyon, birey ve örgütlerin, kendi veya organizasyonlarının gelecekte olmasını istedikleri pozisyonun ifadesidir. Bu manada vizyon, gelecekte olması arzu edilen durumun veya hayalin ifade edilmiş şeklidir. Vizyon, işletmenin veya bireyin gelecekteki durumunu sözcüklerle yansıtan bir fotoğrafı veya resmi olarak da ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 177). Kurumsallaşabilmenin bir koşulu da örgütlerin tutarlı hareketler yapması ve kararlar almasıdır. İşletmelerin bu tutarlı duruşu önceden de bahsedildiği üzere izomorfizm kavramına da dayandırılabilir (Apaydın, 2009: 18). Tutarlılık gösteren işletmeler belli süre sonra birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. İşletmeler sektörde başarılı olan işletmelerin yapısını, eylemlerini, süreçlerini ve hatta stratejilerini kurumsal baskılardan dolayı taklit etmeye başlamakta, böylelikle birbirlerine benzemektedirler. Bu durum kurumsallaşma yaklaşımına göre meşruluk kazanma çabası olarak ele alınmaktadır. Tutarlılık arttıkça meşruluk da artmakta ve işletmeler kurumsallaşmaya başlamaktadırlar (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159).

### **2.3. Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma süreci devimsel bir süreçtir. Çevredeki değişimlerin örgüt ve örgüt düşüncelerine nüfus etmesiyle bu süreç daha da dinamikleşmektedir. Örgütler bu sürecin başlangıcına adım attıkları zaman, stratejileri, hedefleri, misyonları, çalışan profilleri, teknolojileri ve işi ne şekilde yaptıkları gibi hususları da revize etmeleri gerekmektedir. İşletmeler kurumsallaşma ile ilgili hedeflerini gerçekleştirmek isterken resmîlik kazanma, varlığını sürekli kılma, bireysel ve örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanma aşamalarından geçmektedir. Aşağıdaki başlıklarda bu konular irdelenmeye çalışılacaktır.

#### **2.3.1. Resmîlik Kazanma**

Hukuki formu özgürce seçilebilir olsun yahut yasalarca sınırı çizilmiş olsun örgütlerin varlık amacında dikkati çeken nokta, örgütlerin yönetsel ve organizasyonel gerekleri yerine getirmeleridir. Hukuki yapıdan kaynaklanan zorlama, örgütlerin yapılarını etkilemede büyük bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, toplumun devamlılığının sağlanabilmesi ve gelişiminin sürdürülebilmesi açısından ciddi öneme sahip olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uyum göstermek durumundadır. Yurdumuz bakımından işletmelerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından sınırları çizilip hareket alanı sağlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004b: 79).

Resmîlik kazanma, işletmelerin legal bir kurum olmayı mümkün kılma gayretidir. Etraftaki aktörlerce meydana getirilen düzenlemelere uygun hareket ve zemin geliştirmektir. Örgütler, toplumca kabul edilen normlarla paralel olan normlar geliştirebildiği ölçüde kurumsallaşabilmektedir. Kurumsal teori perspektifinde resmîyet kazanma (meşruiyet) örgüt devamlılığını mümkün kılmaktadır (Dağlar, 2014: 140). Örgütler meşruiyetlerini büyük ölçüde uygun olarak gördükleri yapılardan, kabul edilme derecelerinden almaktadır. Meşruiyet herhangi bir kurumsal uygulamada olduğu gibi örgütsel yapıya sıkı bir şekilde bağlı olmaktadır. Toplum ve hukuk tarafından kabul edilen şartları bünyesinde barındırabilen kurumlar kendini meşru kılabilirler (Arndt ve Bigelow, 2000).

#### **2.3.2. Varlığın Sürekliliği**

Örgütlerin, sosyal konular ve çevrenin etkisiyle şekillendiği gerçeği zaman içerisinde farkındalığı artan gerçekler arasındadır. Kurumsal yöneticiler, hedeflerini klasik beklentilerin sınırlarını aşan şekilde tasarlamaktadır. Süreklilik kavramının örgüt hayatına nüfus etmesiyle, sayıları gün geçtikçe artan sayıda firma bu kavramı hedeflerine eklemekte ve önemini vurgulamaktadır (De Lange vd., 2012: 151). Amaçlarına bakılmaksızın örgütlerin sahip oldukları

ortak nokta varlıklarını devam ettirebilmek için çaba gösteriyor olmalarıdır. Çevrenin örgütleri maruz bıraktığı değişim, çeşitli risklerle organizasyonları karşı karşıya getirmekte ve bu durum örgütlerin yapısında bozulmaya sebep olarak sürekliliklerini tehdit etmektedir (Veronneau vd., 2013: 209). Tüm organizasyonlar elindeki kaynakların büyük çoğunluğunu belirledikleri hedeflere ulaşmanın dışında iç ve dış çevre koşulları arasında denge kurmak için harcamak durumundadır. Buradan da organizasyonların temin ettiği veya sahip olduğu beşeri ve maddi kaynakları varlığını sürekli kılmak için tükettikleri gerçeğine ulaşmaktayız (Leblebici, 2008: 117).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin maddi, toplumsal ve bağlamsal yükümlülüklerini bir bütün içerisinde yürütebilmeyi ve bu yükümlülükler arasında denge kurarak bu boyutlarda sürdürülebilirliği sağlamasını ifade etmektedir (Ekerşil ve Göde, 2017: 860). Sektör ve örgüt toplulukları gelişme gösterirken, sıklıkla faaliyette buldukları ortamın koşullarından kaynaklı değişim taleplerine bu taleplerden doğan tehditlerle karşı karşıya olmaktadır. Hayatta kalma mücadelesi, ekonomik, sosyo-kültürel, yasal, siyasal ve teknolojik unsurların yarattığı ayak uydurma mücadelesi sektörü ve örgüt popülasyonlarını bu değişimlere uyum göstermeye zorlamaktadır (Bekaroğlu, 2007: 956). Örgütler hedeflerine varabilmek adına değişen durumlara adapte olabilen dinamik yapıya sahip oldukları zaman varlıklarını süreklilik temeline oturtabilmektedirler (Karpuzoğlu, 2004b: 79).

### **2.3.3. Bireysel Örgütsel Amaç Uyumu**

Birey ve örgüt amaç uyumu örgüt ile bireyin varılmak istenen sonuçta fikir birliği halinde olmasını ifade etmektedir. Örgüt-birey uyumu, hedeflerin uyumu, ihtiyaç-arz uyumu, talep-yetenek uyumu gibi çeşitli konularda iki tarafında beklentilerinin aynı olduğunu varsaymaktadır (Hoffman ve Woehr, 2005: 389-390). Kişi örgüt uyumu, bireyin kuruluşun değerleriyle, hedefleriyle, misyonuyla nasıl uyumlu olduğunu gösterdiğini anlatmaya çalışmaktadır (Lauver ve Brown, 2001: 455). Paylaşılan değerler örgüt kültürünün bir göstergesi olarak kabul edildiği için kişi ile örgüt arasındaki uyum bir nevi paylaşılan kültürün kuvveti olarak da düşünülebilmektedir. O'Reilly ve arkadaşları kişi- örgüt uyumunun iş tatmini ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Posner, 1992: 352).

Örgütlerin çevrelerine benzemelerinin mümkün olacağı gibi çalışanlarında örgütlerine benzemeleri söz konusu olabilmektedir. Hatta bu benzemelerin sadece istihdam etme aşamasından sonra değil daha mülakat aşamasındayken bile işe alım ve işte tutma kararlarında etkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Kurum, çalışanın kendisini yansıtacağı inancından ötürü işe alım kararlarında kendi değerleriyle uyumlu olmaya hazır çalışanları istihdam etme arzusundadır (Haley ve Sidanius, 2005: 193). Kişiler örgüte kendi amaçlarını gerçekleştirmek için katılmış olabilirler. Örgütler ise, vizyonlarına kendilerini ulaştırabilecekleri kişilerle çalışmak istemektedir. Kurumsallaşma, organizasyonel faaliyetlerin devamlılığının sağlanabilmesi için kural ve

uygulamaların meşrulaşması ve örgütün homojen bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Bu bağdaşık oluşum ise birey-örgüt amaçlarının uyumlaştırılabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kurumsallaşma hedefi olan örgütlerin çalışanlarının amaç ve ihtiyaçlarının örgütsel amaçlarla uyumu sağlanması kendi sorumluluklarındandır (Karpuzoğlu, 2004b: 80).

#### **2.3.4. Kurumsal Kimlik Kazanma**

Bireylerin kendine has, bulunduğu çevre içerisinde, sahip olduğu kültür ve eğitime dayanarak doğal olarak oluşmuş karakteri ve bu karakterin etrafındaki insanlarca idrak edilen bir imajı olduğu gibi, kurumların, firmaların ve dahası ülkelerin de böyle kimlikleri bulunmaktadır. Dikkat edilmesi gereken husus, bir kurumun şahsiyetini ve faaliyet gösterdiği işi etkili ve olması gerektiği gibi yansıtabilen, arzulan kitleler üzerinde olumlu ve etkili olabilecek bir kimliğin oluşturulabilmesi ve bu kimliğin uzun yıllarca istikrarlı bir şekilde taşınabilmesidir (Büyükbaykal, 2002: 794). Kurumsal kimlik, bir varoluşunun zihinlerde yarattığı ayrıcalık veya ortaya çıkan unsurların üyelerce ve diğerleri tarafından kuruma ait olduğunun herkesçe farkına varılması olarak tanımlanabilmektedir (Cornelissen vd, 2007: 4). Bu tanımdan hareketle kurumsal imajın, kurumun kendini anlatma çabası olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir. Bir kurum ile karşılaşıldığında, bireylerin akıllında oluşabilecek soruların cevabı kurumsal kimlikle giderilebilmektedir (Atam, 2014: 16).

Kurumsal kimlik, kurumun fiziksel olarak nasıl tanındığı ve bir bütün olarak verdiği mesajlar olarak da tanımlanabilmektedir (Poussard ve Erkmen, 2008: 232). Kurumsal kimlik, marka kimliği, kurumsal marka imajı gibi kavramlar literatürde birbirinin yerine kullanılabilir. Bu kavramın birçok disiplinin dikkatini çekmesi sebebiyle üzerinde fikir birliğine varılabilen bir kavram olmadığı görülmektedir (Yıldırım, 2017: 48). Balmer kurumsal kimlik kavramı üzerinde uzlaşılan üç hususa dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, kurumsal kimliğin; bir organizasyonun gerçekte ne olduğunun, stratejisi, felsefesi, tarihi, iş kapsamı, ortaya çıkardığı ürün ve hizmetin skalası, resmi ve resmi olmayan iletişim yapısı gibi unsurlarla ilişkili olduğudur. İkincisi, kurumsal kimliğin birden fazla disiplini içerdiğidir. Üçüncüsü ise, kurumsal kimliğin kurum şahsiyetine dayandığıdır (Melewar ve Jenkis, 2002: 77). Kurumsal kimlik aynı zamanda “biz kimiz “ sorusuna bir yanıttır (Topçu, 2007: 158).

Kurumsal kimlik aynı zamanda stratejik bir araç ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülebilmektedir. Kurumsal kimlik, yatırım kararlarında güvenilirlik oluşturabilecek ve bu kararları etkileyebilecek bir unsurdur (Melewar, 2003: 195). Downey’e göre kurum kültürü ve kurumsal kimlik arasında güçlü bağlar bulunmaktadır (Balmer, 1998: 976). Bu bağın bir sonucu olarak çalışanlar, örgütün amacını, nereye varmak istediğini bildiklerinden dolayı daha fazla örgüte katkı verebileceklerdir. Aynı zamanda kurumsal kimlik yetenekli çalışanları işletmeye çekmek için cazip olabilmektedir. Kurumsal kimlik kurumun ilgili olduğu tüm unsurlara güven vermektedir (Melewar, 2003: 195-196). Örgütler bir yandan çevrenin çeşitli etkileriyle birbirine benzerken, diğer yandan



sahip olduğu kùltür, değerler aracılığı ile aynı zamanda benzerlerinden bir farklılık yaratabilmelidir. Kurumsal kimlikle verilen bu bilgiler ışığında, kurumsal kimliğin kurumsallaşma sürecinde örgütün kendini diğer örgütlerden ayırma yolu olarak görüldüğünü söylemek mümkün olabilmektedir.

## **2.4. Kurumsallaşma Göstergeleri**

Ülkemizde yapılan çalışmaların önemli bir kısmı kurumsallaşma göstergelerinden yola çıkarak bir işletmede kurumsallaşmanın var olup olmadığının anlaşılabilceğini öne sürmektedir (Şahman vd., 2008; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009; Aylan ve Koç, 2017). Ülkemizde kök salan kurumsal işletmelere bakıldığında zaman bunların aile işletmesi olduğu ve yapılan çalışmaların aile işletmeleri ve kurumsallaşmalarındaki engeller üzerine yoğunlaştığı göz önüne alındığında bu kıstasların uluslararası yazınla bir takım farklılıklar içerdüğünü söylemek mümkündür.

Örgütlerde kişi değil model ön planda bir yapının gerekliliğini belirten kurumsallaşmada, bulunması gereken göstergeler, işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması olarak sayılabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Çalışmamızda kullanılan anketin aşağıda sayılan kıstasları içermesi sebebiyle aşağıdaki unsurlara yer verilecektir.

### **2.4.1. İşletme Anayasası**

İşletmelerin devamlılığı sahip olduğu prensiplerin gücünden geçmektedir. Bu prensipler işletmelerin kuşaklararası el değişimine olanak tanıyarak ayakta kalması hususunda önemli rol oynamaktadır. İşletmeleri değerli kılan beklenmedik durumlarda dahi yol gösterecek bir pusulayı takip ederek bulunduğu durumda varlığından taviz vermemesidir. Söz konusu prensipler işletmeyi bütün olarak oluşturan unsurları birbirine yapıştırıcı bir görev görmektedir (Aylan ve Koç, 2017: 568). Hangi konu üzerinde olursa olsun kurumsallaşmada hemen hemen bütün iletişim ve etkileşimde belirli kurallar olmalıdır. Kurumdaki süreçlerin işleyişini kapsayan kurallar kafa karışıklığına yol açmama adına yazılı hale getirilmelidir. Yazıya dökülen bu kurallar organizasyonun anayasasını oluşturmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2009: 500).

İşletme anayasası, işletmenin vizyon ve misyon ifadelerinin yer aldığı, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği özel ve genel gayelerinin açıkça görünür kılındığı, iş ve işleyişe dair bütün prensip ve kuralların yazılı olarak açıklandığı temel bir kılavuzdur (Karavardar, 2011: 161). İşletme anayasasında yer alacak hususlardan yapılacak olan görev ve iş tanımının açıklanması , iç yönetmeliklerin hazırlanması, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel yönetime geçmek kurumsallaşmaya geçişin önemli bir göstergesidir (Özkaya ve Şengül, 2006: 123). İlgili yazın incelendiğinde işletme anayasası ile ilgili kavramlar çoğunlukla “aile işletmeleri” üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla kendine yer bulmaktadır. İşletme anayasası hazırlayan aile işletmelerinde

amaçlanan hedefler arasında ailenin yönetimdeki etkinliğini azaltıp yönetimin profesyonelleştirilmesi de bulunmaktadır.

#### 2.4.2. Profesyonelleşme

Profesyonellik, kişinin mesleki deneyimini eğitim veya deneyim yoluyla geliştirmesi ve bu becerileri ilgili olduğu sahada kullanabilme yeteneğidir (Hall, 1968). Davies'e göre profesyonel, uzman olduğu alanda ayrıcalıklı özelliğe sahiptir ve mesleki özerklik hakkı bulunmaktadır (Ali ve Bradburn, 2018: 444). Profesyoneller, uzman oldukları alandaki sorunları daha açık bir şekilde anlayarak, değişen koşullara örgütün adapte olabilmelerini sağlamaktadır (Ruekert vd., 1985: 15). Özellikle örgütlenmesinde profesyoneller barındıran organizasyonlar, profesyonellerin yardımıyla diğer örgütlerdeki değişim ve gelişimlerden haberdar olabilmektedir. Sosyal ve profesyonel bağlama bütünleşik olan kişi ve örgütler, çevredeki değişimlere daha hızlı ve iyi tepki verebilmektedir (Apaydın, 2008: 124).

Profesyonel yöneticiler, istihdam edildikleri kurumları resmileştirme eğilimindedirler. Profesyonel yönetici istihdam edebilen örgütlerin kaynaklarının daha gelişmiş olduğunu söylemek mümkündür (Staggenborg, 1988). Profesyoneller, güçlü motivasyonlu mesleki normlara sahip olmalarından dolayı örgütsel performansın korunmasında istikrar sağlayabilmektedir (Öberg ve Bringselius, 2014). Steven Kerr ve arkadaşları tarafından şu kriterler profesyonelliğin kriterleri olarak literatüre kazandırılmıştır (Adıgüzel vd., 2011: 240-241):

- İş koluyla ilgili cemiyet ve mesleki kuruluşların mevcudiyeti
- Çalışma şartlarında özgür hareket serbestliği
- Uzun vadeyi kapsayan, detaylı ve etkin bir eğitim
- Hizmetin toplum yararını ön planda tutularak yerine getirilmesi
- Tercih edilen alanda istihdam edilmek için gerekli kalifikasyonlara sahip olmak
- Görevle ilgili belirlenen kurallara uyma yükümlülüğü.

Yazıcıoğlu ve Koç'a göre profesyonelleşme, organizasyondaki işlerin bu işleri yapabilecek alanında bilirkişi bireyler tarafından yerine getirilmesi, görev, sorumluluk ve yetkinin bu uzmanlığa dayanan anlayışa göre yapılmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). İşletmenin profesyonelleşmesi, yönetimde profesyonel çalışanların bulundurulması, işletme kültürünün profesyonellerin kendilerini geliştirebilmelerine imkân tanınması (otonomi, sürekli eğitim vb.) ve sektördeki diğer kurumlarla ilişki kurabilmeyi ifade etmektedir (Apaydın, 2008: 123). Profesyonel olabilmek için işletme profesyonel kurumların parçası olmalı ve onların eylemlerine katılmalıdır. Bu kurumlar sayesinde örgütler yapı ve uygulama değişikliğine gidebilmektedir (Cevher, 2014: 588).

Profesyonel örgüt dendiği zaman, örgüt üyelerindeki çalışan sayısının göze çarpan bir kısmının profesyonellerden oluştuğu, bu profesyonellerce örgüt hedeflerinin tanımlandığı ve gerçekleştirildiği, uzmanlık gerektiren işlerde işin ehli olan profesyonellere işin bırakıldığı bir yapıdan bahsetmem mümkün olabilmektedir (Montagna, 1968: 139). Profesyonelleşme kurumsallaşmanın bir işareti olarak görülmektedir (Metzler, 2018: 2). Tuncel (2011) kurumsallaşma ile profesyonelleşme kavramlarının bazen birbirleriyle karıştırıldıklarına dikkat çekerek aşağıdaki detaylara vurgu yapmaktadır (Tuncel, 2011):

- Kurumsallaşma işlerin belirli standartlar sınırları içerisinde yerine getirilmesidir. Profesyonelleşme ise işin alanında uzman kişilerce yapılmasıdır.
- Kurumsallaşma organizasyonun iş akışındaki sistematik ile ilgilenmektedir. Profesyonelleşme ise iş akışındaki sistematigi yürütecek insan kaynağıyla ilgilidir.
- Kurumsallaşma kurumdaki süreçlerin tanımlı, sistemli, belirgin olmasına önem vermektedir. Profesyonelleşme süreci yönetecek ve yürütecek yetkinliğe sahip elamanların istihdam edilmesidir.

#### **2.4.3. Örgüt Yapısı**

Örgüt yapısı işlerin dağıtılması, belirli bir düzene sıralanması ve eşgüdümlü olarak yerine getirilmesini tanımlamaktadır. Bu yapı oluşturulurken, işin özelliği, bölümlendirme, emir komuta zinciri, denetim alanı ve merkezleşme gibi unsurlar dikkate alınmaktadır (Robbins ve Judge, 2015:488). Örgütsel yapı, örgüt içindeki birimlerin ile pozisyonların dağılımı ve birbirleriyle sistematik ilişkileri tarafından yansıtılan organizasyonun kalıcı özellikleri olarak tanımlanmaktadır (James ve Jones, 1976: 76). Örgütlerin faaliyet gösterdikleri ortamda etkin ve başarılı olmaları için gerekli ön koşul örgütlenme ilkelerine göre kurulması ve çalışması olmaktadır. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve faaliyet gösteren organizasyonların diğer sistemlere karşı uyumu ve rekabet etmede daha başarılı olması nispeten kolay olabilmektedir (Buluç, 1996: 514). Örgüt yapısındaki yanlış yapılanma örgüt ile ilgili faaliyetlerin ciddi şekilde aksamasına hatta örgütün varlığının ortadan kalmasına neden olabilmektedir (Ghani vd., 2002: 158).

Örgüt üyeleri arasında tekrarlanan ilişkiler dizisi olarak da tanımlanan örgüt yapısı örgütlerin en mühim yönlerinden biri olarak görülmektedir. Örgüt yapısı, içinde bulunanların nasıl kara alacağını ve etkileşimde bulunacağını da içermektedir (Ambrose ve Schminke, 2003: 295). Kurumsallaşmış işletmelere bakıldığında, bu işletmeleri oluşturan değerlerden ve prensiplerinden taviz vermediği görülmektedir. Örgüt yapısında prensip ve ilkelerin açık hale getirilmesi, yapılacak işlerin standartlaştırılması, bir işin kim tarafından, ne zaman, ne şekilde, nerede, hangi yetki ile getirileceğinin kuşkuyla yer vermeden ortaya konması manasına gelmektedir. Bundan dolayı

kurumsallaşmış örgütlerde işin tanımının ne olduğu belli olmakla birlikte bu işlerin analizi eksiksiz yerine getirilmektedir (Karavardar, 2011: 162).

#### 2.4.4. Yetki Devri

Yetki devri belirli yükümlülüklerin ve kararların alınabilmesi için geçici veya sürekli olarak başkalarına inisiyatif kullanma hakkı verilmesidir. Yetki devri, üstün karar verme hakkının bir kısmını astına vermesidir (Koçak vd., 2012: 119). Yetki meşru olarak elde edilen güç olarak tanımlanabilmektedir. İdare işleri yönetsel olarak yayılmış olan örgütlerde yetki hiyerarşiktir. Üst kademedan alt kademeye doğru ilerlemektedir. Burada kurum içerisinde verilen yetki şahsa değil o kurumu işgal eden pozisyona verilmiştir (Moffet ve Sloman, 1991: 1). Örgüt yapısı, gerekli olan organizasyon tarzının belirlenmesi, maddi araç ve gereçlerin tahsis edilmesi ve tüm bölüme işin ehli çalışan yerleştirilmesi ile tamamlanmış olmamaktadır. Örgüt işleyişinin etkin sağlanması için örgüt yapısının yatay ya da dikey olarak yetki bağlarıyla da bağlanması gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Yetki kurumsallaşmış gücü, başkalarını etkileyerek karar alma gücünü, elinde bulundurana karar verme hakkı tanıyan, itaat isteme hakkı veren bir iletişim akımı olarak da tanımlanabilmektedir. Yetki devri herhangi bir işi belli durumlar altında yapmaya imkân sağlayan karar verme ve uygulama hakkıdır. Bu hak yasalardan, sözleşmelerden ya da gerekli bir durumdan doğmaktadır. Sağlanan bu imkân sayesinde, başkalarını komuta etme veya bazı görevleri yerine getirtme olanağı sağlanmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 182). Yetki devri, belirsizliği azaltmaya yardımcı olurken aynı zamanda yapısı genişleyen ve her işe yetişemeyen örgütlerin formal yapısının bozulmasını da engellemektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 358). Yetki devri, belirli şartlar altında birine yetki vererek bilgi sağlama, sürdürülebilirliğin bir gerekliliği, karar verme maliyetini azaltmak için verilen bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hooghe ve Marks, 2015: 357).

Bir örgütte bütün kararların üst yönetimce alınması bazen mümkün olmayabilir. Tüm kararların üst yönetimce alma çabası maddi-zaman maliyeti açısından işletmeye bir yükümlülük getirebilir. Bu noktada devreye astlara inisiyatif kullanma hakkının verilmesi işletmeyi bu yükümlülükten kurtarabilmektedir (Koçel, 2013: 222). Yetkiyi elinde bulunduranın yetkiyi astına devretmesi sorumluluğun devredildiği anlamına gelmemektedir. Yetki devrinde amaç o işi yapabilecek kişiyi o pozisyona atamak ve daha fazla zaman kazanmaktır (Özdayı, 2001: 154). Yetki devrinde bir bakıma amaç büyüyen bir işletmede kararların daha hızlı alınması ve bu kararların daha hızlı işleme konulmasıdır. Yetki devri sayesinde yöneticiler belirli işleri başkasına vererek stratejik ve önemli konulara daha fazla zaman ayırabilmeleri mümkün olmaktadır. (Akatay, 2003: 285).

Kurumsallık işletmenin büyüyüp faaliyetlerinin çeşitlenmesi demektir. Bu açıdan bakıldığında tek bir kişinin işletmenin tüm işleri için doğru karar vermek için yeterli zamanı olmayabilmektedir.

Amacı kar elde etmek olsun ya da olmasın varlığını yarına taşımak isteyen kurumlar yetki devrini özendirilmeli ve astlarına güvenmelidir. Çünkü işletme için kaçan fırsatların telafisi mümkün olmayabilmektedir. İşletme içinde küçük sorunların yardımcıdan yöneticiye, yöneticiden üst yönetime taşınması hem zaman almakta hem de makul görünmeyebilmektedir. Ayrıca kurumsallık bir işi o işte ehli olana teslim edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenlerle yetki devrinin görüldüğü örgütler için kurumsallaşma bir gösterge olabilmektedir.

#### **2.4.5. Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma**

Kurumsallaşma göstergelerinden biri de yönetim anlayışı ve yönetime katılmadır. Kurumsallaşma sürecinde örgütteki yapı ve işleyişin sorunsuz devamı, ortaya çıkan problemlerin çözümü yönetici pozisyonunun sahibi olan bireylerin kurumsallaşma yeteneklerini geliştirmesine bağlı olmaktadır (Şahman vd., 2008: 8). Yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama biçimlerinden biri olup, çalışanların buldukları örgütlerin türlü düzeylerinde, örgütlerini, işlerini veya kendilerini ilgilendiren meselelerde söz ya da oy hakkına sahip olması, karar sürecine katılımı ve karar almada etkili olmalarının sağlanmasıdır (Güney, 2001: 259). Süreç olarak kurumsallaşmayı tamamlayan organizasyonlara bakıldığında, dikkati çeken husus bu örgütlerde demokratik, katılımcı ve esnek yönetim anlayışının varlığıdır. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yönetici profiline paylaştığı nokta, astlarını işletmenin problemleri üzerinde düşünmeye yönelten bireyler olmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Çalışanların örgütsel karar verme süreçlerine aktif olarak katılma oranları arttıkça örgütte olan olayları takip etme ve bu olaylar arasında neden-sonuç muhakeme yetenekleri o oranda artabilmektedir (Kaya, 2003: 58). Yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama şekillerinden biri olmakla birlikte, çalışanların örgütleri ile alakalı çeşitli düzeylerde iş ve işletmelerinde söz sahibi olmalarını içermektedir. Yönetime katılma çalışanların işletme politikalarına ve bu politikalar doğrultusuna alınacak kararlara katılmasını, psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri demokratik bir ortama kavuşmayı, işçi-işveren arasındaki işbirliğinin gelişerek yönetsel etkinlik ve verimliliğe ulaşılması gibi unsurlara dayanabilmektedir (Güney, 2001: 258-259).

Örgüte yön verecek kararlarda, yalnızca belirli bir yönetici kesiminin değil, diğer çalışanların katkısının ve etkisinin de göz önüne alınması bir organizasyonda katılımcı yönetim uygulamalarının uygulanmaya çalışıldığının işaretidir (Aylan ve Koç, 2017: 571). Çalışanları karar alma sürecine dâhil etmek hem onları işletmeye bağlayarak motive edecek hem de kararların sonuçlarının tek bir kişiye yüklenmesi durumunu ortadan kaldırabilecektir. İşletmede bulunan bireylerin fikirlerine başvurulması onlarda sorumluluk bilincini geliştirebilmektedir. Sorumluluğu belli bir kademede toplamak yerine örgütün bütününe yaymak daha kurumsal yönetim anlayışıyla örtüşüyor olup, maddi ve maddi olmayan araçların bir arada kullanımını gerektirmektedir (Özler vd., 2007: 448).

#### **2.4.6. Karar Alma Şekli**

Örgütlerin geleceği büyük oranda vermiş oldukları kararların isabetli olmalarına bağlı olmaktadır. Karar verme, karar vericinin belirli seçenekler arasından amacı için en uygun olanı seçme işlemi olarak tanımlanabilir (Tekin, 2004: 18-19). Büyük ya da küçük olsun karar bir taahhüt altına girmeyi, verilen kararlar sonucu yeni kararları doğuran ve sonucu olan bir süreci ifade etmektedir (Barker, 1999: 17-18). Karar belirli amaca yönelik olarak, bilinçli ve zihinsel faaliyet sonucu yapılan terci olarak tanımlanmaktadır. Karar verme ise hareket tarzlarından en uygun alternatifi belirlemektir. Her karar başka ihtiyaçları ve problem çözümüne dönük faaliyetleri gerekli kılmaktadır. Bu sebeple örgütteki işlerin yürümesi ve etkinliği açısından karar verme faaliyetleri gerekli ve dinamik yapılardır (Yücel vd., 2006: 213). Simon (Simon, 1979; 500), karar vermenin yönetimin kalbi olduğuna dikkat çekerek örgütler için hayati önemine vurgu yapmaktadır.

Kurumsal bakış açısı örgütlerin karar verme süreçlerinde yazılı kuralların (kodlar, yönetmelikler, politikalar, sözleşmeler) incelenmesi ihtiyacına dikkat çekmektedir (Lammers ve Barbour, 2006: 369). Hangi kademede ve kim yapıyor olursa olsun karar verme bir seçim işidir. Seçim yapılamıyorsa kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağı bilinmiyor anlamına gelmektedir. Bu da işletmeler için “zaman” unsurunun ciddi bir maliyet haline dönüşmesi demektir (Koçel, 2013: 110). Kurumsallaşmış bağlamda aktörler, belirsizliğin ve değişkenliğin hakim olduğu ortamda meşruiyetlerini devam ettirebilmek ve ihtiyatlı olabilmek için başarılı örgüt kararlarını taklit ederek veya rasyonel hesaplamalar vasıtasıyla seçim yaparak bu sorunların üstesinden gelebilmektedir (Bielby ve Bielby, 1994).

Karar verme süreci sadece üst yönetimin eyleme dâhil olduğu bir süreç gibi algılanmaktadır. Fakat bu durum sanılanın aksine örgütteki her kademedeki çalışanın aktif olarak katılabildiği bir süreçtir. Doğru karar vermenin yolu organizasyondaki her kademenin fikrinin ortak paydasını temsil eden kararlardan geçmektedir (Lunenburg, 2011: 1). Her kademedeki fikir alınarak oluşturulan kararlar hem katılımcı yönetimin bir göstergesi olmakta, hem de birden fazla bakış açısının getirdiği bilgi ve uzmanlık sayesinde doğru alternatifler arasından seçim yapmayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca ortak alınan kararlar herkesçe iyi anlaşılmalı ve kabulü daha kolay kararlardır. Kurumsal olmayan organizasyonlarda karar alma süreci bir kurala bağlı kalınmadan ve organizasyonu oluşturan kesimlerin fikirlerine danışılmadan alınmaktadır. Kurumsallaşma gereği örgütler, karar alma süreçlerine bu kararlardan etkilenen çalışanların da katılımıyla oluşturulan bir model ile kararlarını almalıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

#### **2.4.7. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması**

İletişim, gönderici ile alıcı arasında çeşitli kanallar aracılığı ile gerçekleşen bir ileti gönderme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yayınoğlu, 2005: 15). İletişim, işletmeciliğin asli bir görevi

olmakla beraber kurumun sesini paydaşlar, çalışanlar, kredi verenler gibi kitlelere duyurma aracıdır. Aynı zamanda iletişim, çalışanların isabetli karar alabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi ve geribildirim yönetime bildirme aracıdır (Luecke, 2007). İletişim kurumlarda pek çok işlevi yerine getirmektedir. Çalışanların, görevlerini yerine getirirken gereksindikleri bilgiyi sağlama, kurumda düzenleyici politikaları yönetmesi ya da mesajların kurumun devamlılığını sağlama, insanları belirli bir amaca yönlendirerek koordinasyon sağlama ya da kısa ifadeyle “sol elin sağ elin ne yaptığından haberdar olmasını sağlama”, çalışanla ilişkilerin geliştirilmesi buna verilebilecek birkaç örneklerdendir (Gülner, 2007: 44-45).

Ülkemizde kurulan işletmelerin yapısına bakıldığında zaman bunların doğuştan kurumsal olarak doğmadıkları gözlenmektedir. Gerek faaliyet bulunduğu alan gereği, gerekse iş yapma anlayışından dolayı kurumsallaşma sürecine giren işletmelerde değişimin varlığını hisseden çalışanların bu değişime direncini kırabilecek seçeneklerden biri olarak iletişim karşımıza çıkmaktadır. Değişime dirençle mücadelede en etkin yöntem kaliteli iletişim kurmak olabilmektedir. Açık ve etkin iletişim belirsizliği azaltarak, çalışanların kontrol duygusunu güçlendirmektedir. Yapılması gerekenler konusunda taraflar arası bilgilendirme örgüt içerisinde güven duygusunu geliştirmektedir (Poussard ve Erkmen, 2008: 159). Aynı zamanda bu sürece girerken olduğu kadar süreci tamamladıktan sonra kurumsal kimliğini kazanan örgütlerin etkili iletişim sürdürebilmesi varlıklarının devamlılığı açısından hayati öneme sahiptir. Çünkü işletmenin neye ihtiyacı olduğu, örgütte olan sorunların neler olduğu, örgütteki fikirlerin açığa çıkması ve işlerin aktif yürüyebilmesi sorunsuz bir iletişime bağlı olabilmektedir. İşletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olması özünde, devamlı ve çok yönlü bir iletişim sisteminin mevcudiyeti, işi geciktirmeden belirli standart sınırları içerisinde yerine getirmeyi gerektirmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

## **2.5. Kurumsallaşma Önündeki Engeller**

İşletmeyi gelecek kuşaklara taşıyabilmenin ön koşullarından biri geleceği kestirebilmek ve kurumsal bir yapı oluşturabilmektir. Örgütün sahip olduğu kültür, iş yapma anlayışı, yönetimin kalitesi, insan kaynakları uygulamalarına verilen önem gibi birçok etken kurumsallaşma düzeyini belirlemekte ve bu etkenlerin gerektiği gibi yerine getirilememesi kurumsallaşma engelleridir (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Sınırlı üye sayısı ile hayatına başlayan işletmenin ileriki dönemlerinde örgüte yeni katılan kişilere güvenilmemesi, ödül ve cezaların hakkaniyet ilkesine göre yapılamaması işletmelerin kurumsal yapıya gitmesini güçleştirebilmektedir (Alayoğlu, 2012). Stratejik yönetim kavramının anlaşılabilmesi karar verme sürecinde geleneksel iş yapma anlayışına bağlılık ve mantıktan çok sezgisel yöntemlerin ön planda olması ülke ekonomimizi oluşturan aile işletmelerinin ve diğer işletmelerin başa çıkmak zorunda kaldıkları durumlardandır (Soyuer, 2004).

Kurumsallaşma kurucuların artık her işe yetişemediği ve işletmenin kontrol edilmesinin güç olduğu durumlarda gereklilik olmaktadır. Fakat bu durum, ülkemizde örgütlerin aile işletmeleri

olarak sayıca üstünlüğünden dolayı zor ve sancılı geçirilen bir süreçtir. Akraba yönetimi anlayışının terkedilememesi, gücü elinde tutma arzusu, işletmenin kurumsallaşması ile yöneticilerin kurumsallaştırılması ayırımına varılamaması ve yönetimin profesyonelleşememesi en yaygın olarak dile getirilen problemlerdir (Bayer, 2005: 127). Patron işletmesi olarak kurulan işletmelerde daha sonraları patronun orkestra şefi olmak yerine tek adamın gösterisini sunma arzusu örgütü verimli uygulamalardan uzaklaştırabilmektedir (Masatoğlu, 2006). Kurumsallaşmama yukardaki nedenlerde görüldüğü gibi tercihe bağlı olabilirken bazen de finansal yetersizlikler, istihdam ettirilerek profesyonel çalışanın bulundurulamaması, diğer işletmelerle işbirliği kurulamaması gibi elde olmayan imkânsızlıklar nedeniyle de gerçekleştirilmeyebilmektedir (Cevher, 2014: 592).

İş yaparken belirli kuralların oluşturulamaması ve bu kuralların yazıya dökülememesi anlam kargaşasına neden olabilmekte ayrıca biçimsel yapının eksikliğini beraberinde getirmektedir bunun sonucunda da “iş kim yapacak” , “yetki kimde” tarzı soruların işletmede bulunan kişilerde kafa karışıklığına sebep olabilmektedir (Genç ve Deryal, 2006). Yazılı belgelerin oluşturulmasındaki eksiklikler aynı zamanda şirket içi tutulması gereken raporların hatalı ya da eksik tutulmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu da bilgi akışında eksikliğe ve maliyetleri kontrol etmede hata gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bu ve bunun gibi yönetsel kaynaklı sorunlar işletmelerin kurumsallaşma için gereken adımları atmasını geciktirmekte ve belki de kurumsallaşma aşamasına geçmeden varlıklarını sonlandırmalarına neden olmaktadır (Sağlam, 2006).

Aynı zamanda örgütlerin kurumsallaşmanın ne anlama geldiğini bilmemesi, kurumsallaşmanın işletmelere getirilebilecek bir maliyet olarak düşünülmesi işletmelerin kurumsallaşmayı bir tabu olarak görmesine neden olabilmektedir. Kuruluş aşamasında sınırlı sayıda bireyle kurulan işletmenin ilerleyen aşamalarında gereken yetkiye bakılan kişilerin rasgele seçilmesi, uzmanlaşmama ve en önemlisi bunu bir sorun olarak görememe kurumsallaşma önündeki engellerden biridir. Planlayan ve denetleyen kişinin aynı olması, çalıştırılan personelin eğitim seviyesinin düşük olması, modern yönetim ve pazarlama tekniklerine ayak uyduramamakta kurumsallaşma önünde engel olarak sayılabilecek unsurlardandır (Çakıcı ve Özer, 2008: 44). Aşağıda genel hatlarıyla kısa cümleler halinde yukarıda anlatılanlar ışığında kurumsallaşma önündeki engeller maddeler halinde sıralanmaya çalışılacaktır (Ulukan, 2005: 36):

- Personele güvenmeme,
- İşletme kurucularının eski geleneklere sıkıca bağlı olması,
- İşletme sahibinin sürekli örgütü kontrol etme isteği, yetki devri fikrine sıcak bakmaması
- Kurumsallaşmaya olan inancın olmaması, üst yönetimin kurumsallaşmayı benimseyememesi,
- Profesyonellere sürekli müdahale,
- Denetimin elden gideceği kaygısı,



- Var olan yapıyı değiştirmenin uzun zaman olması ve fazla kaynak gerektirmesi,
- Otokratik yönetim tarzı,
- Yeniliklerden korkma.

## 2.6. Kurumsallaşmanın Sonuçları

Kurumsallaşma, örgüt yapısını oluşturan belirlenmiş ilke ve prosedürlere göre yeniden yapılandırma, idareci ve işğörenlerin içinde uzman bireylerden yani profesyonellerden oluşan ve örgütün bilgi temelli düzenli ve sistemli anlayış içerisinde çalışması anlamına gelmektedir (Karakaf vd., 2016: 4). Kurumsallaşma ile örgütler, işletmenin tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini belirli kurallar dahilinde sistematik olarak yürütebilmektedir. Kurumsallaşmanın savunduğu en önemli tezlerden biri olan kişiye değil modele dayalı bir sistem olması bir örgütün devamlılık hedefi içinde olduğuna işaret etmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500). Kurumsallaşma, örgütün belirli kurallar, amaçlar, hedefler ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. İşletmenin oluşturduğu bu kurallar, hedefler, amaçlar o kadar güçlü ve bağlayıcıdır ki örgütü yönetenler kendilerini bu unsurlara uymak durumunda hissetmektedir. Yani bu unsurlar kişilik ve kararlarından etkilenmeyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Karavardar, 2011: 161).

Kurumsallaşma olmadan kurumsal yönetimden söz etmek mümkün olamayabilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışı, organizasyonların güven veren ve güçlü örgütler haline gelebilmesi ve sarsılan piyasa güveninin geri kazanılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 157). Kurumsal yönetimin çatısını, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri oluşturmaktadır (Welford, 2004). Adillik ilkesi işletme yönetiminin (azınlık ve yabancı pay sahipleri de dâhil olmak üzere) tüm hak sahiplerine eşit davranılmasını ifade etmektedir (OECD, 2004: 185). şeffaflık ilkesi, işletmenin finansal durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi gibi önemli konularda zamanında ve doğru bir şekilde açıklama yapılmasının sağlanmasıdır. Hesap verilebilirlik ilkesi, örgütün stratejik yönlendirilmesinin ve örgüt ile ilgili faaliyetlerin tüm hissedarlara aktarma yükümlülüğünü ifade etmektedir (Abu-Tapanjeh, 2009: 560). Sorumluluk ilkesi ise, paydaşların haklarının yasalarda ve ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanınmasını ve korunmasını, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ve paydaşlar arasında etkin işbirliğinin sağlanması ve güçlü işletmelerin ayakta kalmasını ifade etmektedir (Deloitte, 2007: 5). İyi bir kurumsal yönetim örgütün performansına pozitif şekilde yansımaktadır. Yüksek performanslı işletmeler yatırımcı ve çalışan çekme konusunda avantajlı konuma gelebilmektedir (Karamustafa vd., 2009: 101).

Kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir ürün-hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip ve sürdürülebilirliğini başarabilen işletmelerin vazgeçilmez özelliğidir (Doğan, 1998: 144). Prensipler dizisine sahip olmayı, yönetici, çalışanlar, kredi verenler gibi pek çok tarafı etkilemeyi başarabilen kurumsallaşmanın örgüte ve örgütle ilgili unsurlara sağlayacağı

faydaları şöyle sıralamak mümkündür (Baraz, 2006: 125; Alkış ve Temizkan, 2010: 76; Özcan, 2015: 209-2011):

- Kurumsallaşma iş gücü devir oranının azalmasını sağlayarak uzun süre bir arada kalan çalışanlarca güçlü bir örgüt kültürü oluşmasını sağlamakta ve güçlü örgüt kültürü örgütsel bağlılığı da beraberinde getirmektedir,
- Güvenilir bir yapının üyesi olmak isteyen çalışanların örgüte çekilmesi ve örgütte kalması kurumsallaşma sayesinde mümkün olabilmektedir,
- Kurumsallaşmış örgütlerde, çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iş planları bellidir. Şirketin büyümesi durumunda yetki karmaşası sorunu çözülerek kargaşa ortamının yaratılması engellenebilmektedir,
- Kurumsallaşmış örgütlerde yaratılan belirlilik durumu, iş bölümünün daha sağlıklı olmasına, örgütün daha sistemli çalışmasına, hata yapma oranının düşmesine imkân sağlayabilmektedir,
- Kurumsallaşmış yapıda pay sahiplerinin haklarının eşit şekilde korunması sözleşmelerle koruma altına alındığından güç savaşları engellenebilmektedir,
- Kurumsallaşmış örgütler kendilerine sağlayacakları güçlü yapının yanı sıra küreselleşme sürecinde ülkeleri için pozitif bir imaj çizerek ülkeye yabancı yatırım çekebilmektedir ve örgütler yabancı ortaklar bularak uluslararası alanda kendilerini gösterebilmektedir,
- Kurumsallaşmamış örgütlerde kayıt altına alınması gereken finansal durumlar, başkalarının çıkarlarına hizmet edilecek biçimde düzenlenebilmekte, karlılık durumları olduğundan farklı gösterilebilmektedir. Kurumsallaşma ilkeleri gereği bu durumun önüne geçilerek işletme ile etkileşim halinde olan öğelere ve kamuoyuna güven verilebilmektedir ve
- Kurumsallaşma güçlü vizyon ve misyon oluşumunu gerektirmesinden dolayı, örgütlerin kendine hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için bir yol haritası çizmesi mümkün olabilmektedir.

## **2.7. Kurumsallaşma Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Örgütler, kendi kendini idare etme kaygısıyla kurum halini almaktadır. Burada kendi kendini idare etme kaygısıyla anlatılmak istenen örgütlerin belirli kalıcılık ve istikrar elde etme arzusudur. Selznick'e göre kurumsallaşma, örgütlerin iç ve dış baskılara cevap verdiği, örgütsel karakter oluşum sürecidir (Fleck, 2007: 68). Kurumsallaşma, hedeflerle örtüşen organizasyon yapısı, görev ve iş tanımlarını, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukların dağıtımını gerektirmektedir. (Alkış ve Temizkan, 2010: 76). Kurumsallaşma, kurum genelinde tutarlılık oluşturma sürecidir. Bu sayede aynı normların, örgüt içerisindeki her grup ve birey tarafından takip edilmesi amaçlanmaktadır. Benjamin Disraeli'nin de ifade ettiği gibi başarının sırrı, amacın sürekliliğidir.

Kurumsallaşma sürecini başarıyla yönetebilen işletmeler, kendi içlerinde uyumun yakalanması, amaçlarının belirginleşmesi ve bu amaçların işletme çalışanlarınca daha iyi özümsebilmesini kolaylaştırmaktadır. Sürece dâhil edilen çalışanların örgütsel bağlılıkları geliştirilebilmekte, örgüt şeması, ödül ve cezaların netleşmesi, yetki ve sorumlulukların açık hale getirilmesi gibi çalışanlarda kafa karışıklığı yaratacak konular açıklığa kavuşturularak kurumsal kimliğin oluşumu sağlanmaktadır. Bu da örgütte bilgi akışında olumlu iyileştirmelerin sağlanmasını ve bilinçli çalışan profiline örgüte çekilip örgütte kalmasının alt yapısını oluşturmaktadır (Taşkıran ve Şimşek, 2008: 209).

Örgüt içerisinde çalışanların olumlu davranışlar sergileyebilmesi için örgüt ile çalışan arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu söylenebilmektedir. Bu bakımdan çalışmanın temelini sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık norm teorisi ile açıklamak mümkündür. Sosyal değişim, karşılıklı olarak iki taraf için de açık olmayan fakat varlığı hissedilen beklentilerle ilişkili yükümlülükleri içermektedir. Sosyal mübadele teorisi varsayımına göre hizmet ya da değer sunan bir tarafın (örgüt) karşı tarafa (çalışan) katkı sağladığı düşünülmekte ve karşı tarafın da (çalışan) bu değer ve katkı karşısında geri ödeme yükümlülüğü geliştirdiği varsayılmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Masterson vd., 2000; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Karşılıklılık norm teorisi varsayımına göre ise, çalışanlar kendilerine sunulan yarar çerçevesinde örgütün amaçlarına hizmet edecek davranışlar sergilemektedir (Demirel ve Tohum, 2018: 282). Hem örgütün hem de çalışanın karşılıklılık normu ilişkisine uygun olan bir çerçevede, her iki tarafça alınan olumlu muamele karşılıklı olarak elen alınmakta ve her iki taraf için de faydalı sonuçlara yol açmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Kim vd. (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada otel çalışanlarının yaşamış olduğu rol belirsizliğinin iş tatmini ile negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurt ve Yeşiltaş (2016) tarafından Ankara ilinde gerçekleştirilen iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yapılan araştırmada kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla, stratejik yönetim araçlarının kullanımı arasında pozitif ilişkilere rastlanmıştır. Özkoç vd. (2015) konaklama işletmeleri yöneticileri üzerine yaptıkları araştırmada örgütlerin etkili iletişime sahip olamaması, kurumsallaşamaması, kaynak yetersizliği, uzmanlaşamaması gibi nedenlerden dolayı örgütsel çöküş yaşayabileceklerini aktarmaktadır. Orhan ve Soylu (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, kurumsal firmada istihdam ettirilen çalışanların kurumsal olmayan firma çalışanlarına göre, eğitim durumunun daha yüksek olduğu, daha düzenli ve yüksek ücrete sahip olduğu, kariyer olanaklarının ve sosyal yardımların daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kurumsallaşmanın işletmede kontrolü sağlamayı kolaylaştırması, iş paylaşımında sorunlara daha az rastlanacağı, organizasyon uyum ve nizamının sistematikleşmesi gibi sağladığı katkıların (Alkış ve Temizkan, 2010: 76) çalışanları iş yüküyle ilgili şüphelerden uzaklaştırarak çalışma yaşamında motive ettiği düşünülmektedir. Bu bakımdan çalışanın örgütten beklentilerinin örgüt tarafından yerine getiriliyor olması bireyin hem tatmin olmasına hem de ÖVD sergileme davranışına yansıtacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle **H<sub>1</sub>** hipotezi şu şekilde ifade edilmektedir:

**H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sergiledikleri ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

Kurumsallaşan işletmeler güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Fonksiyonelliği arttıran güçlü kültür ise çalışan katılımını destekleyerek, dayanışma atmosferinin oluşmasına katkı sağlamakta, karar verme sürecinde çalışanlar arasında etkileşim yaşanmasına ve belirlenen alternatifler arasından daha doğru olanın seçilmesine olanak tanımaktadır (Apaydın, 2008: 124). Çalışan katılımı, örgütsel işlevselliği ve personelin örgüt hakkındaki algılarını olumlu yönde güçlendirme gibi etkileri sayesinde örgüt hayatında kritik bir öneme sahiptir. Kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilen çalışanların, birlik içerisinde iş yapma kabiliyetleri geliştirilebilirse ve aynı zamanda kendi işleri üzerinde karar almalarına olanak tanınırsa bu durum hem çalışanın hem de örgütün yararına olmaktadır (Bilir ve Ay, 2007: 144).

Motivasyon çalışanları harekete teşvik etme ve beklenen görevi yerine getirme noktasında önemli rol oynamaktadır. Motivasyon davranış ve performansı tetikleyen, yönlendiren ve sürdüren bir süreçtir. Çalışanları teşvik etmenin bir yolu, çalışanların işten memnun olmalarını sağlamaktır. Bireyler her ne kadar ekonomik kaygıları sebebiyle iş hayatına atılıyor olsalar da uzun dönemde paranın motivasyon için tek kaynak olduğunu söylemek oldukça güç olmaktadır. (Tella vd., 2007: 2). Fikirlerine değer verildiğini hissetmek çalışmada maddi olmayan motivasyon yaratmasının dışında, alınan kararların süratle örgüte uyumlaştırılması konusunda da yardımcı olmaktadır. Örgütün kısıtlayıcı, çalışanı pasifize eden tutumu çalışan motivasyonuna olumsuz yansımaktadır. Araştırmalar göstermektedir ki karar alma süreçlerine çalışanlarını dahil etmeyen, çalışanlarına sorumluluk yüklemeyen organizasyonlarda çalışanların işine yabancılaşması, gizli tatminsizlik, başarılı çalışanların örgütü terk etmesi veya grev gibi olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002: 607).

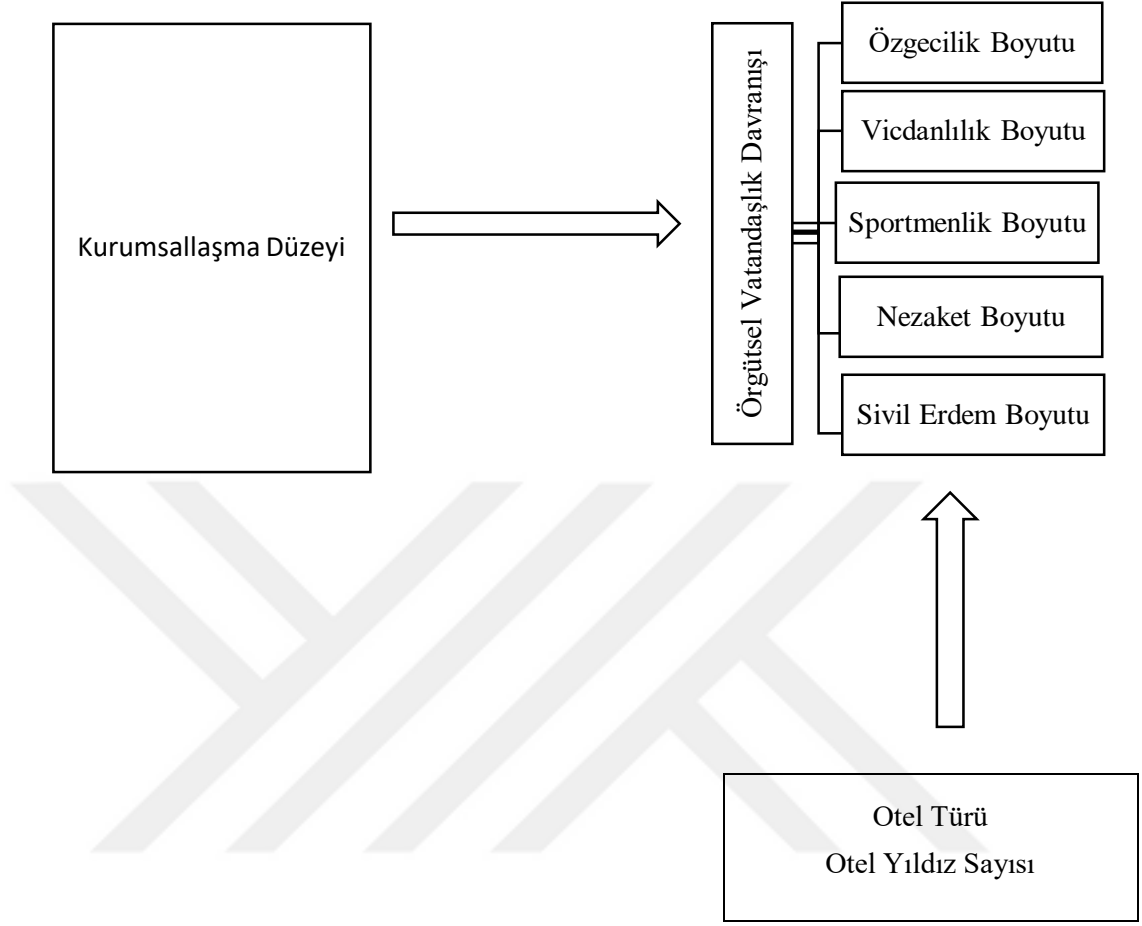
Örgütlerde ÖVD'nin gerçekleşebilmesi için iyi işleyen bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgiyi örgütsel düzeyde birleştirmek kasıtlı bir çabayı gerektirmektedir. Kurumsallaşma birey ve gruplar tarafından gerçekleşen öğrenmenin, yapıların ve prosedürün tasarımına gömülü olan bir süreçtir (Wiseman, 2007: 1121). Paylaşılan bilgi sayesinde çalışanlar, örgüt adına alınan kararların nedenlerini daha iyi kavrayabilmekte ve bunun sonucunda da çalışanların örgüt faaliyetlerine bağlılıkları artmaktadır (Arslantaş, 2007: 6). Örgüt faaliyetlerine aktif ve gönüllü katılımı temsil eden sivil erdem boyutunun ve çalışanlar arasında yardım temeline dayanan özgecilik boyutunun ortaya çıkması için çalışanların sürece dâhil edilmesi ve süreç hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu da örgütte iyi işleyen bir iletişim sistemiyle mümkün olmaktadır (Demirel vd., 2011). Alan yazını incelendiğinde örgüt içi iletişimin kuvvetli olduğu organizasyonlarda ÖVD'nin tüm boyutları ile iletişimin pozitif ilişki içerisinde olduğu sonuçlarına rastlanmıştır (Taşlıyan ve Hırlak, 2014).

Yukarıdaki bilgiler ışığında kurumsallaşma göstergelerinin konaklama işletmelerinde uygulanabildiği durumlarda, çalışan davranışlarında olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Çalışanlarına açık amaçlar sunan ve gelecekteki anın resmini aktarabilen organizasyon çalışanlarında ÖVD görüldüğü saptanmıştır (Baytok ve Ergen, 2013; Wong vd., 2009). Araştırmalar yetki devrinin, örgütsel bağlılık ve ÖVD sergileme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Ansari vd., 2007: 21). Çalışanlara verilen yetki, bireylerde yetki ve gücün dağıtımını konusundaki adalet algılamalarını da etkilemektedir (Singh ve Srivastava, 2016). Buradan hareketle, ilişkilerinde kurumsallaşamamış, yetki ve görev devrini uzmanlık esasına göre değil kayırma esasına göre yapıldığı örgütlerde adaletsiz algılamalardan dolayı ÖVD'nin gelişemeyeceğini söylemek mümkün olmaktadır. Tüm bu söylenenlerden hareketle, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub> hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

- H<sub>1a</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile özgecilik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1b</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1c</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1d</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H<sub>1e</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıda açıklanan hipotezlerin oluşturduğu model aşağıdaki şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır:

Şekil 2. Araştırma Modeli



Çalışmanın bu bölümünde kurumsallaşma kavramından ve öneminden söz edilmiş ve bu yapıyı oluşturan unsurlara değinilmiştir. Ardından kurumsallaşma sürecine dair bilgiler verilerek kurumsallaşma süreci ve kurumsallaşma göstergeleri aktarılmaya çalışılmıştır. Kurumsallaşma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılarak araştırmanın hipotezleri verilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde çalışmada hipotezlerin test edilmesine yönelik analizler incelenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve öneminin aktarılmasının ardından kapsamı ve kısıtları verilecektir. Daha sonra araştırma evreni ve örnekleminin belirlenmesine yönelik bilgilerin sunulmasının ardından araştırma yöntemi ve veri toplama aracı başlığı altında araştırmanın işleyişi hakkında bilgiler sunulacaktır. Son olarak verilerin analizi ve bulguların verilmesiyle korelasyon ve regresyon sonuçlarına ilişkin bilgiler verilecektir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

ÖVD ve kurumsallaşma gibi kavramlar çeşitli konular ile bağdaştırılarak çalışılmış olsa da bu iki kavramın birbiriyle olan ilişkisine çok değinilmediği görülmektedir. Örgütlerin sürekli değişim halinde olduğu popülasyonda örgütü hedeflerine ulaştıran bireylerden beklentiler de artmaktadır. Son zamanlarda örgütlerin gerek misyon açıklamaları gerekse insan kaynakları politikalarına bakıldığı zaman insan unsurunun ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Bunun nedeni ise örgütü temsil eden insan kaynağının örgütü hedeflerine ulaştırabilecek yegâne unsurlardan biri olarak görülmesidir. Örgütsel davranışta sıkça duyduğumuz örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık, örgütsel özdeşleşme gibi kavramlar göstermektedir ki artık örgütler sadece “kendi işlerini yapan” çalışanları istihdam ettirme telaşında değildir. Rekabetin, çevresel değişimlerin, yönetim tekniklerinin değişiminin baş döndürücü şekilde olduğu örgüt yaşamında çalışanların sadece görev tanımlarındaki işleri yerine getirmeleri örgütler için yeterli olamamaktadır. Kendinden beklenen görev ve performansı aşmaya çalışma, örgüt adına olumlu eylemlerde bulunma davranışının karşılığı olan örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütlerin istihdam ettirdiği çalışanlarda görmeyi arzu ettiği davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ülkemiz açısından durum değerlendirildiğinde, özellikle 1980’li yıllardan sonra önemli gelişmeler kaydeden turizm sektörü, ekonominin darboğazlar yaşadığı zamanlarda ülkeye döviz girişine katkıda bulunarak ihracat – ithalat açıklarını gidermede ve ülkeye istihdam yaratmada katkı sağlamaktadır (Bilgiçli ve Altınkaynak, 2016). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) verilerine göre, 2017 yılında dış ticaret açığı 76.736.291 dolar olan Türkiye, 26.283.656 dolar turizm geliri sayesinde dış ticaret açığının %34.25’lik kapanmasına yardımcı olmuştur (Turizmin Ekonomideki Yeri, (t.y.),

ekonomideki-yeri/dis-ticaret aciklarini-kapatmada-payi\_916.html). Ülke ekonomisinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörünün gelişimi, konaklama işletmelerinin kalitesi ve insan kaynağının gücü ile mümkün olabilmektedir. Konaklama işletmeleri turizm sektöründeki gelirlerin önemli bir bölümünü oluşturan önemli bir faaliyet kolunu temsil etmektedir. Bilindiği gibi konaklama işletmeleri hizmet üreten, genellikle üretimin müşterinin bulunduğu ortamda gerçekleştiği ve çalışan – müşteri ilişkilerinin yoğun şekilde yaşandığı ve yorucu temposundan dolayı da işgücü devir oranının yüksek olduğu örgütler olarak dikkati çekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Müşteri ile yüksek etkileşim halinde bulunan çalışanın sergilemiş olduğu davranışlar örgütü temsil ettiğinden dolayı, işi için daha fazlasını yapmaya hazır, ortaya bir problem çıkmadan önlemini alan, mesai arkadaşlarıyla yaşadığı uyumun çevreye yansıtılabildiği bir örgüt hem istihdam edilen çalışanın elde tutulabilmesi hem de kaliteli insan kaynağının işletmeye çekilebilmesi için önemli olabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003).

Örgütlerin rekabet platformunda kendilerine yer bulabilmesi yaşamlarının devam edebilmesine bağlı olmaktadır. Kurumsallaşma örgütlere yol haritası sunarak kişi devamlılığı değil örgüt devamlılığı esasına dayanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin hangi durumda, ne zaman, nerede, ne şekilde, ne yapması gerektiğinin çalışanlara sunuluyor olması çalışanlara bir yol haritası çizerek belirsizliğin yarattığı karmaşadan onları uzaklaştırabilmektedir. Örgüt içerisinde bulunan bu halin bireyler üzerinde pozitif bir etkisi olabileceği düşünülmektedir. Birçok sektöre yönelik kurumsallaşma düzeyi ve sonuçlarıyla ilişkili olarak araştırmalar yapılmıştır. Ancak ülkemizde turizm sektörüne yönelik kurumsallaşmayı ele alan araştırmaların nadir olduğu gözlenmiştir. Bireylerin algıladığı kurumsallaşma derecesinin artması ile göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile turizm sektörüne hizmet sunan konaklama işletmelerinde kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişki ortaya konularak ilgili alandaki boşluğun doldurulması hedeflenmektedir. Araştırmanın pratik katkısını ise kurumsallaş(a)mamış konaklama işletmelerinin ve diğer örgütlerin daha verimli çalışanlar elde edebilmek için kurumsallaşma faaliyetlerine hız vermesi ve bu sistemi özümsemeleri oluşturmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Bu araştırma kapsamında, Trabzon'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile Dennis Organ tarafından literatüre kazandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenecektir. Araştırma yapılırken konaklama işletmelerinde yer alan ön büro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, satış ve pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, organizasyon ve güvenlik gibi bölümlerde istihdam edilen çalışanlara ulaşılmaya çalışılarak organizasyonda farklı bölümlerde yer alan bireylerin fikirlerine ulaşılmaya çalışılmıştır.



Konaklama işletmelerinde istihdam edilen tüm çalışanlara ulaşmanın zaman alması ve yüksek maliyet gerektirmesi nedeniyle çalışmamızın kısıtlarından ilkinin Trabzon ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleriyle sınırlandırılmış olması oluşturmaktadır. Bu araştırma konaklama işletmelerinde yer alan çalışanları hedef almaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının farklı sektör ve çalışanlara genellenememesi bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Genellenebilmesi için bu tip çalışmanın diğer illerde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine de uygulanması gerekmektedir.

### 3.3. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Çalışmanın araştırma evrenini Trabzon ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma evreninde yer alan personel sayısına ulaşmak, konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısının mevsimsel dalgalanma göstermesi nedeniyle mümkün olmamaktadır. Bir hedef kitlenin belirli bir konudaki yaygın görüşünü ve eğilimini değerlendirebilmek için yapılan çalışmalarda en az 350 katılımcı olması gerekliliğini savunan görüşler bulunmaktadır (Akbulut, 2010: 6). Örnekleme büyüklüğünü belirlemek için hedef kitledeki birey sayısı tam olarak bilinmiyorsa aşağıdaki formülden yararlanılmaktadır (Şener ve Akın, 2010: 300):

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Bu formülde,

n= Örnekleme alınacak birey sayısını

p= İncelenen olayın görülüş sıklığını

q= İncelenen olayın görülmemiş sıklığını

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir.

Örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde oranların tahmini değerlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu değerler örneklemin homojen olmadığı çok farklı özellikler gösterdiği durumda p=0,5 ve q=0,5 olarak alınmaktadır. Yapılan anket çalışmasında örneklem büyüklüğünü %95 güvenirlilik aralığında, %5 örnekleme hatası ile aşağıdaki gibi hesaplarız:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2} = \frac{0,9604}{0,0025} \sim 384,16 = 384$$

Örnekleme hesaplama formülünden yola çıkılarak yapılan istatistiksel hesaplamalara göre, örneklemimizin evreni temsil edebilmesi için minimum 384 örneklem sayısına ulaşılmalıdır. Bu çalışmada 500 anket dağıtılmış olup 393 anket geri toplanmıştır. Toplanan anketlerin tümünde veri kaybı olmaması nedeniyle anketlerin tamamı çalışmaya dâhil edilmiştir.

Araştırmamızda örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmayı yürütenlerce örnek kesimin belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yöntemi sayesinde veriler hızlı, pratik, ekonomik ve en zahmetsiz biçimde toplanmaktadır (Haşiloğlu, 2015: 20).

### **3.4. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı**

Kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için yararlanılan niteliksel yöntemlerin karmaşık, önemli ölçüde zaman kaybına sebebiyet vermesi, maliyet yükünün yüksek olması, genellemeye uygun olmaması gibi nedenlerden dolayı bu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Nicel araştırmalarda, daha çok sayıda birey, olay ve olguyu içeren evren, belirli yöntemlerle, küçük ve çalışılabilir bir büyüklük olan örnekleme indirgenmektedir. Bulunan sonuçlar yine tersi bir süreçle evrene genellenmektedir. Bu özellikleriyle örnekleme, olasılık kuramı kökeninden gelen ve uygulaması daha kolay araştırma aracıdır. Olasılık kuramının dayandığı ilkeye göre, belirli özellikler evrende normal dağılmaktadır. Buna göre örneklemeden elde edilen sonuçların evrene genellenebilmesi ve hangi evrene genellenebileceği, bu bireylerin geldikleri evrenden uygun bir şekilde seçilmesi, gruplara da uygun bir şekilde atanmasıyla olanaklıdır (Yıldız, 2017: 426). Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket kullanılmıştır. Anket, amacı birincil kaynaktan veri elde etme amacıyla düzenlenen sistematik soru formudur. Anketin hedefi problemi çözüme ulaştıracak ve konu edinen hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir şekilde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2009: 113).

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan kurumsallaşma ve ÖVD'yi ölçmeye yönelik sorular 5'li likert tipine uygun olarak hazırlanmış olup, cevap şekilleri “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” ifadeleri şeklindedir. Anketin ilk bölümü çalışanların demografik özelliklerini, çalışılan süreyi, çalışılan birimi ve çalıştıkları konaklama işletmesinin niteliğini tespit etmeye yönelik ifadeleri içermektedir. İkinci bölümde ise Yazıcıoğlu ve Koç (2009) tarafından geliştirilen kurumsallaşma düzeyi ölçeğine yer verilmiştir. 7 sorudan oluşan ölçeğin, okuyucular tarafından daha iyi anlaşılması için 2. soru ve 3. soru ikiye bölünerek toplam 9 soru haline getirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ÖVD'yi ölçmek için Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen, Organ'ın 5 boyutu ile uyumlu 24 maddeden oluşan ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada yer alan 1,2,3,4,5 numaralı sorular özgecilik boyutunu, 6,7,8,9,10 numaralı sorular vicdanlılık boyutunu, 11,12,13,14,15 numaralı sorular sportmenlik boyutunu, 16,17,18,19,20 numaralı sorular nezaket boyutunu, 21,22,23,24 numaralı sorular ise sivil erdem boyutunu ölçmeye yöneliktir.

### 3.5. Uygulanan İstatiksel Analizler

Anketlerden elde edilen veriler IBM SPSS 24 programı aracılığı ile bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu program ve IBM AMOS'dan yararlanılmıştır. Veriler aritmetik ortalama, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin ve anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki korelasyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ölçekler arası etki derecesi ise regresyon analizi yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aktarılacaktır. Ardından katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ölçeği ve ÖVD ölçeğine vermiş olduğu ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri verilecektir. Araştırma verilerinin normalliliğinin test edilmesine yönelik ifadelerin aktarılmasının ardından kullanılan kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları aktarılacaktır. Ardından konaklama işletmelerini ölçeklere ilişkin cevaplarının ortalama ve standart sapma değerleri sunulacaktır. Son olarak da kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizine ilişkin istatistiksel bilgiler ve regresyon analizine ilişkin detaylar verilecektir. Araştırmamızın hipotezleri hatırlatılması amacıyla aşağıda yer almaktadır:

**H<sub>1</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sergiledikleri ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.**

H<sub>1a</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile özgecilik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>1e</sub>: Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 3.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Çalışmaya katılan 393 personelin cinsiyet, yaş aralığı, medeni durumu, öğrenim durumu, işyerindeki hizmet süresi, çalışılan birime ait bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 3. Demografik Değişkenlere İlişkin Özellikler**

| <b>Cinsiyete Göre Dağılım</b>                       |            |             |
|---|------------|-------------|
| Kadın   | 187        | %47,60      |
| Erkek   | 206        | %54,40      |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |
| <b>Yaş Aralığına Göre Dağılım</b>                   |            |             |
| 21 Yaş Altı   | 31         | %7,9        |
| 21-30 Yaş Arası                                     | 169        | %43         |
| 31-40 Yaş Arası                                     | 144        | %36,6       |
| 41-50 Yaş Arası                                     | 46         | %11,7       |
| 51 Yaş ve Üstü                                      | 3          | %0,8        |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |
| <b>Medeni Duruma Göre Dağılımlar</b>                |            |             |
| Evli  | 206        | %52,40      |
| Bekâr   | 187        | %47,60      |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |
| <b>Öğrenim Durumuna Göre Dağılımlar</b>             |            |             |
| İlköğretim  | 43         | %10,9       |
| Ortaöğretim   | 40         | %10,2       |
| Lise  | 122        | %31         |
| Ön Lisans   | 63         | %16         |
| Lisans  | 93         | %23,7       |
| Yüksek Lisans                                       | 31         | %7,9        |
| Doktora   | 1          | %0,3        |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |
| <b>İş Yerindeki Hizmet Süresine Göre Dağılımlar</b> |            |             |
| 1 Yıldan Az   | 150        | %38,2       |
| 2 – 4 Yıl Arası                                     | 137        | %34,9       |
| 5 - 7 Yıl Arası                                     | 30         | %7,6        |
| 8 – 10 Yıl Arası                                    | 45         | %11,5       |
| 11 Yıl ve Üzeri                                     | 31         | %7,9        |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |
| <b>Çalışılan Birimlere Göre Dağılımlar</b>          |            |             |
| Ön Büro   | 113        | %28,8       |
| Yiyecek İçecek                                      | 76         | %19,3       |
| Kat Hizmetleri                                      | 98         | %24,9       |
| Satış ve Pazarlama                                  | 18         | %4,6        |
| İnsan Kaynakları                                    | 12         | %3,1        |
| Muhasebe  | 20         | %5,1        |
| Organizasyon  | 8          | %2          |
| Güvenlik  | 20         | %5,1        |
| Diğer   | 28         | %7,1        |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>393</b> | <b>%100</b> |

Çalışmaya dâhil edilen toplam 393 personelin, %52,4'lük kısmını 206 kişiyle erkekler, %47,6'luk kısmını ise 187 kişiyle kadınlar oluşturmaktadır. Araştırmamız, %7,9'luk payı ile 31 kişiden oluşan 20 yaş altı, %43'lük payı ile 169 kişiden oluşan 21-30 yaş arası, %36,6'luk payı ile 144 kişiden oluşan 31-40 yaş arası, %11,7'lik payı ile 46 kişiden oluşan 41-50 yaş arası, %0,8'lik payı ile 3 kişiden oluşan 51 yaş ve üstü bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların 206 kişiyle %52,40'luk kısmını evliler, 187 kişiyle %47,60'luk kısmını ise bekârlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımlarını, 43 kişiyle %10,9'luk payını ilköğretim mezunları, 40 kişiyle %10,2'lik payını ortaöğretim mezunları, 122 kişiyle %31'lik payını lise mezunları, 63 kişiyle %16'luk payını ön lisans mezunları, 93 kişiyle %23,7'lik payını lisans mezunları, 31 kişiyle %7,9'luk payını yüksek lisans mezunları ve son olarak 1 kişiyle %0,3'lük payını doktora mezunu oluşturmaktadır. İş yerindeki hizmet süresine göre katılımcıların, 150 kişiyle %38,2'lik payını 1 yıldan az süredir çalışanlar, 137 kişiyle %34,9'luk payını 2-4 yıl arası çalışanlar, 30 kişiyle %7,6'lık payını 5-7 yıl arası çalışanlar, 45 kişiyle %11,5'lik payını 8-10 yıl arası çalışanlar, 31 kişiyle %7,9'luk payını 11 yıl ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, çalışılan birime göre dağılımı; 113 kişi %28,8 oranı ile ön büro, 76 kişi %19,3 oranı ile yiyecek-içecek, 98 kişi %24,9 oranı ile kat hizmetleri, 18 kişi %4,6 oranı ile satış ve pazarlama, 12 kişi %3,1 oranı ile insan kaynakları, 20 kişi %5,1 oranı ile muhasebe, 8 kişi %2 oranı ile organizasyon, 20 kişi %5,1 oranı ile güvenlik ve 28 kişi de %7,1 oranı ile diğer bölümlerde istihdam etmektedir.

### 3.6.2. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4'te sunulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4. Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD ile ÖVD Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

|                                       | Ortalama      | Standart Sapma |
|---------------------------------------|---------------|----------------|
| <b>Kurumsallaşma Düzeyi</b>           | <b>3,6351</b> | <b>0,8711</b>  |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | <b>4,0485</b> | <b>0,8876</b>  |
| Özgecilik Boyutu                      | 3,9701        | 0,7896         |
| Vicdanlılık Boyutu                    | 4,0555        | 0,6497         |
| Sportmenlik Boyutu                    | 4,0872        | 0,6506         |
| Nezaket Boyutu                        | 4,0711        | 0,7235         |
| Sivil Erdem Boyutu                    | 4,0589        | 0,7503         |

Çalışanların kurumsallaşma düzeyi algılamalarına bakıldığı zaman bu değer 3,6351 olduğu görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışına bakıldığı zaman ise, boyut değerlerinin birbirine çok yakın değerler aldığı görülmektedir. En yüksek algılamanın 4,0872 ile sportmenlik boyutunda olduğu nispeten ise daha az algılamanın 3,9701 ile özgecilik boyutunda olduğu görülmektedir. Geriye kalan boyutlar incelendiğinde bu boyutların yüksekte düşüğe ortalamaları, 4,0711 ile nezaket boyutu, 4,0589 ile sivil erdem boyutu, 4,0555 ile vicdanlılık boyutunun olduğu görülmektedir.

### 3.6.3. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

İstatiksel çalışmalarda analizlerin birçoğunun yapılabilmesinin koşulu verilerin normal dağılım göstermesi veya normal dağılıma yakın dağılmasıdır. Bu çalışmada verilerin normal dağılıma uygunluğunu saptayabilmek için skewness ve kurtosis değerlerine bakılmıştır. Literatürde verilerin normal dağılım gösterebilmesi için bu değerlerin olması gereken aralık konusunda fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Kimi yazarlara göre eğrilik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerinin  $\pm 1$  aralığında, kimi yazarlara göre  $\pm 2$ , kimi yazarlara göre ise  $\pm 3$  aralığında olması normallik koşulunun yerine getirilebilmesinde kabul edilir bir durumdur (Sağır vd., 2015). Kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD boyutlarına ilişkin normalliğin test edilebilmesi için skewness ve kurtosis değerleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur:

**Tablo 5. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Testi**

| Değişkenler          | Skewness (Eğrilik) | Kurtosis (Basıklık) |
|----------------------|--------------------|---------------------|
| Kurumsallaşma Düzeyi | -0,592             | -0,058              |
| Özgecilik            | -0,855             | 0,831               |
| Vicdanlılık          | -0,891             | 1,667               |
| Sportmenlik          | -1,055             | 2,609               |
| Nezaket              | -1,163             | 2,376               |
| Sivil Erdem          | -0,962             | 1,829               |

Tablo 5'ten hareketle araştırma verilerinin  $\pm 3$  aralığında olduğu saptanmıştır. Bu sonuç neticesinde verilerin normal dağıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Araştırmanın normal dağılım göstermesi sonucunda bundan sonraki süreçte analizlere parametrik testler vasıtasıyla devam edilebilecektir.

### 3.6.4. Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD Algılamalarına İlişkin Farklılık Testleri Analizleri

Bu bölümde katılımcıların kurumsallaşma düzeyi ölçeği ve ÖVD ölçeğine ilişkin vermiş oldukları cevaplara yönelik t testi ve ANOVA testi sonuçları sunulacaktır.

**Tablo 6: Katılımcıların Kurumsallaşma Düzeyi Algılamaları Arasında Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                        | Gruplar                        | N                                      | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t                  | p                                |
|---------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------|--------------------|----------------------------------|
| Kurumsallaşma<br>$\bar{x}=3,62$ | Kadın                          | 186                                    | 3,72                                   | 0,859     | 1,889              | 0,060                            |
|                                 | Erkek                          | 206                                    | 3,55                                   | 0,893     |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | Evli                           | 206                                    | 3,62                                   | 0,91      | -0,077             | 0,939                            |
|                                 | Bekâr                          | 187                                    | 3,63                                   | 0,83      |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121                                    | 3,64                                   | 0,816     | 0,202              | 0,840                            |
|                                 | Yerel Otel Çalışanı            | 272                                    | 3,62                                   | 0,907     |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | 20 yaş altı                    | 31                                     | 3,60                                   | 0,837     | 0,325              | 0,808                            |
|                                 | 21-30 yaş arası                | 169                                    | 3,60                                   | 0,860     |                    |                                  |
|                                 | 31- 40 yaş arası               | 144                                    | 3,63                                   | 0,930     |                    |                                  |
|                                 | 41-50 yaş arası                | 49                                     | 3,74                                   | 0,834     |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | İlköğretim (1)                 | 43                                     | 3,44                                   | 0,859     | 0,859              | 0,000<br>(6-5,4,3,2,1)           |
|                                 | Ortaöğretim (2)                | 40                                     | 3,46                                   | 1,006     |                    |                                  |
|                                 | Lise (3)                       | 122                                    | 3,47                                   | 0,871     |                    |                                  |
|                                 | Ön Lisans (4)                  | 63                                     | 3,58                                   | 0,838     |                    |                                  |
|                                 | Lisans (5)                     | 93                                     | 3,78                                   | 0,817     |                    |                                  |
|                                 | Lisansüstü (6)                 | 32                                     | 4,35                                   | 0,587     |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | 1 yıldan az (1)                | 150                                    | 3,72                                   | 0,821     | 6,065              | 0,000<br>(1-2)<br>(2-4)<br>(3-4) |
|                                 | 2-4 yıl arası (2)              | 137                                    | 3,40                                   | 0,906     |                    |                                  |
|                                 | 5-7 yıl arası (3)              | 30                                     | 3,41                                   | 0,982     |                    |                                  |
|                                 | 8-10 yıl arası (4)             | 45                                     | 4,01                                   | 0,820     |                    |                                  |
|                                 | 11 yıl ve üzeri (5)            | 31                                     | 3,81                                   | 0,879     |                    |                                  |
|                                 | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>                         |
|                                 | Ön Büro (1)                    | 113                                    | 3,63                                   | 0,886     | 2,612              | 0,009<br>(4-3,2)                 |
|                                 | Yiyecek İçecek (2)             | 76                                     | 3,54                                   | 0,928     |                    |                                  |
|                                 | Kat Hizmetleri (3)             | 98                                     | 3,47                                   | 0,897     |                    |                                  |
|                                 | Satış ve Pazarlama (4)         | 18                                     | 4,10                                   | 0,506     |                    |                                  |
|                                 | İnsan Kaynakları (5)           | 12                                     | 4,09                                   | 0,853     |                    |                                  |
| Muhasebe (6)                    | 20                             | 3,92                                   | 0,566                                  |           |                    |                                  |
| Organizasyon (7)                | 8                              | 4,32                                   | 0,583                                  |           |                    |                                  |
| Güvenlik (8)                    | 20                             | 3,58                                   | 0,920                                  |           |                    |                                  |
| Diğer (9)                       | 28                             | 3,54                                   | 0,861                                  |           |                    |                                  |
| <b>Gruplar</b>                  | <b>N</b>                       | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b>                              | <b>F</b>  | <b>p</b>           |                                  |
| 3 Yıldızlı (1)                  | 92                             | 3,50                                   | 0,994                                  | 3,569     | 0,007<br>(5-1,2,4) |                                  |
| 4 Yıldızlı (2)                  | 166                            | 3,61                                   | 0,879                                  |           |                    |                                  |
| 5 Yıldızlı (3)                  | 53                             | 3,49                                   | 0,880                                  |           |                    |                                  |
| Butik Otel (4)                  | 11                             | 3,56                                   | 0,354                                  |           |                    |                                  |
| Diğer (5)                       | 71                             | 3,96                                   | 0,691                                  |           |                    |                                  |

Tablo 6’da katılımcıların kurumsallaşma düzeyine dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA analizleri sunulmaktadır. Cinsiyet, medeni durum, otel türü ve yaş ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan t testi ve ANOVA testi sonucunda cinsiyet, medeni durum, otel türü ve yaş ile kurumsallaşma düzeyi arasında farklılıkların bulunmadığı gözlenmektedir ( $p>0,05$ ). Çalışanların eğitim durumuna bakıldığı zaman eğitim seviyesi yüksek olanların eğitim seviyesi düşük olanlardan, diğer bir ifadeyle lisansüstü eğitimini tamamlamış olan çalışanların kurumsallaşma algıları, lisans, ön lisans, lise, ortaöğretim ve ilkokul eğitimini tamamlamış çalışanların kurumsallaşma algılarından daha yüksek çıkmıştır ( $p<0,05$ ). Tablo 6’dan da görüleceği üzere çalışanların eğitim seviyelerinin artması/azalması kurumsallaşma algıları üzerinde de artış/azalışlar göstermektedir.

Tablo 6’da çalışanların kurum içerisinde çalıştığı süre boyutu incelendiğinde, konaklama işletmelerinde henüz yeni çalışmaya başlayan, başka bir ifadeyle 1 yıldan az tecrübesi olan kişilerin kurumsallaşma algıları kurumda 2-4 yıl arasında tecrübe kazanmış kişilerin kurumsallaşma algılarından yüksek çıkmıştır. Kurumda belirli bir tecrübeye sahip olan diğer bir ifadeyle konaklama işletmelerinde 8-10 yıl tecrübesi olan kişilerin kurumsallaşma algılarının, kendilerinden daha az tecrübeye sahip olan çalışanlara diğer bir ifadeyle 2-4 yıl ve 5-7 yıl tecrübeye sahip olan çalışanlara göre kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Çalışanların istihdam edilen departmanlar boyutu incelendiğinde konaklama işletmelerinde satış ve pazarlama departmanında istihdam eden bireylerin kurumsallaşma algılarının kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanında yer alan çalışanlardan farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle satış ve pazarlama departmanında yer alan bireylerin kurumsallaşma algılarının kat hizmetleri ile yiyecek ve içecek departmanında yer alan bireylerden yüksek olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinin sahip olduğu yıldız boyutu dikkate alındığında diğer konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların kurumsallaşma algılarının üç yıldızlı, dört yıldızlı ve butik otellerde yer alan çalışanların algılarından farklılaştığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Diğer bir ifadeyle diğer konaklama işletmelerinde yer alan bireylerin üç yıldızlı konaklama işletmelerinde yer alan bireyler ile dört yıldızlı konaklama işletmelerinde yer alan bireylerden kurumsallaşma algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Aşağıda tablo 7’de katılımcıların diğergamlık boyutu algılamalarına yönelik t testi ve ANOVA testi analizlerine yer verilmektedir.



**Tablo 7. Katılımcıların Diğergamlık Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                      | Gruplar                        | N        | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t        | p                      |
|-------------------------------|--------------------------------|----------|--|-----------|----------|------------------------|
| Diğergamlık<br>$\bar{x}=3,97$ | Kadın                          | 186      | 4,000                                  | 0,783     | 0,706    | 0,481                  |
|                               | Erkek                          | 206      | 3,943                                  | 0,798     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>               |
|                               | Evli                           | 206      | 3,919                                  | 0,843     | -1,332   | 0,183                  |
|                               | Bekâr                          | 187      | 4,025                                  | 0,724     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>               |
|                               | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121      | 4,000                                  | 0,802     | 0,502    | 0,616                  |
|                               | Yerel Otel Çalışanı            | 272      | 3,956                                  | 0,784     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>               |
|                               | 20 yaş altı                    | 31       | 3,845                                  | 0,694     | 0,325    | 0,808                  |
|                               | 21-30 yaş arası                | 169      | 3,989                                  | 0,766     |          |                        |
|                               | 31- 40 yaş arası               | 144      | 3,983                                  | 0,817     |          |                        |
|                               | 41-50 yaş arası                | 49       | 3,942                                  | 0,853     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>               |
|                               | İlköğretim (1)                 | 43       | 3,572                                  | 0,879     | 8,963    | 0,000<br>(6-5,4,3,2,1) |
|                               | Ortaöğretim (2)                | 40       | 3,860                                  | 0,752     |          |                        |
|                               | Lise (3)                       | 122      | 3,862                                  | 0,802     |          |                        |
|                               | Ön Lisans (4)                  | 63       | 3,876                                  | 0,801     |          |                        |
|                               | Lisans (5)                     | 93       | 4,204                                  | 0,639     |          |                        |
|                               | Lisansüstü (6)                 | 32       | 4,556                                  | 0,544     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>               |
|                               | 1 yıldan az (1)                | 150      | 3,990                                  | 0,739     | 4,427    | 0,02<br>(4-1,2,3)      |
|                               | 2-4 yıl arası (2)              | 137      | 3,841                                  | 0,824     |          |                        |
|                               | 5-7 yıl arası (3)              | 30       | 3,873                                  | 0,671     |          |                        |
|                               | 8-10 yıl arası (4)             | 45       | 4,391                                  | 0,652     |          |                        |
|                               | 11 yıl ve üzeri (5)            | 31       | 3,922                                  | 0,967     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>               |
|                               | Ön Büro (1)                    | 113      | 3,959                                  | 0,794     | 2,043    | 0,041<br>(3-4)         |
|                               | Yiyecek İçecek (2)             | 76       | 4,010                                  | 0,813     |          |                        |
|                               | Kat Hizmetleri (3)             | 98       | 3,769                                  | 0,845     |          |                        |
|                               | Satış ve Pazarlama (4)         | 18       | 4,355                                  | 0,452     |          |                        |
|                               | İnsan Kaynakları (5)           | 12       | 4,183                                  | 0,640     |          |                        |
|                               | Muhasebe (6)                   | 20       | 4,110                                  | 0,634     |          |                        |
|                               | Organizasyon (7)               | 8        | 4,500                                  | 0,595     |          |                        |
|                               | Güvenlik (8)                   | 20       | 3,990                                  | 0,672     |          |                        |
|                               | Diğer (9)                      | 28       | 4,000                                  | 0,818     |          |                        |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>               |
|                               | 3 Yıldızlı (1)                 | 92       | 3,850                                  | 0,871     | 1,420    | 0,227                  |
|                               | 4 Yıldızlı (2)                 | 166      | 4,030                                  | 0,804     |          |                        |
|                               | 5 Yıldızlı (3)                 | 53       | 3,962                                  | 0,740     |          |                        |
| Butik Otel (4)                | 11                             | 3,636    | 0,578                                  |           |          |                        |

**Tablo 7 (Devam)**

|  | <i>Gruplar</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--|----------------|----------|--|-----------|----------|----------|
|  | Diğer (5)      | 71       | 4,042                                  | 0,689     | 1,420    | 0,227    |

Tablo 7’de katılımcıların özgecilik boyutuna dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre özgecilik boyutunun cinsiyet, medeni durum, otel türü, yaş ve otelin sahip olduğu yıldız sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Konaklama işletmelerinde ÖVD’nin diğergamlık alt boyutunda eğitim düzeyi kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, lisansüstü eğitimini tamamlamış konaklama işletmeleri çalışanlarının ilköğretim, ortaöğretim, ön lisans ve lisans eğitimini tamamlamış çalışanlardan diğergamlık algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Diğer bir ifadeyle konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların eğitim seviyelerinin artması/azalması diğergamlık boyutunda artış/azalışlar göstermektedir.

Tablo 7’de diğergamlık boyutu dikkate alındığında kurum içerisinde çalışılan süre değişkeni incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için yararlanılan Tukey testi sonucunda konaklama işletmelerinde 8-10 yıl arası çalışanların vermiş oldukları cevapların 1 yıldan az, 2-4 yıl arası ve 5-7 yıl arası çalışanların vermiş oldukları cevaplardan daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 7’de diğergamlık boyutu dikkate alındığında konaklama işletmelerinde çalışılan birim değişkeni incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Yararlanılan Tukey testi sonucunda bu farklılığın satış ve pazarlama biriminde yer alan bireylerin özgecilik algılamasının insan kaynaklarında yer alan bireylerden yüksek olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 8’de katılımcıların vicdanlılık boyutu algılamaları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik t testi ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur.

**Tablo 8. Katılımcıların Vicdanlılık Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                      | Gruplar                        | N                                      | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t               | p              |
|-------------------------------|--------------------------------|--|--|-----------|-----------------|----------------|
| Vicdanlılık<br>$\bar{x}=4,05$ | Kadın                          | 186                                    | 4,084                                  | 0,610     | 0,804           | 0,422          |
|                               | Erkek                          | 206                                    | 4,031                                  | 0,684     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b>        | <b>p</b>       |
|                               | Evli                           | 206                                    | 4,025                                  | 0,691     | -0,972          | 0,332          |
|                               | Bekâr                          | 187                                    | 4,089                                  | 0,600     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b>        | <b>p</b>       |
|                               | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121                                    | 4,134                                  | 0,635     | 1,602           | 0,110          |
|                               | Yerel Otel Çalışanı            | 272                                    | 4,020                                  | 0,653     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>        | <b>p</b>       |
|                               | 20 yaş altı                    | 31                                     | 3,974                                  | 0,590     | 0,447           | 0,719          |
|                               | 21-30 yaş arası                | 169                                    | 4,029                                  | 0,677     |                 |                |
|                               | 31- 40 yaş arası               | 144                                    | 4,087                                  | 0,626     |                 |                |
|                               | 41-50 yaş arası                | 49                                     | 4,101                                  | 0,664     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>        | <b>p</b>       |
|                               | İlköğretim (1)                 | 43                                     | 3,781                                  | 0,815     | 2,632           | 0,023<br>(6-1) |
|                               | Ortaöğretim (2)                | 40                                     | 4,095                                  | 0,610     |                 |                |
|                               | Lise (3)                       | 122                                    | 4,065                                  | 0,651     |                 |                |
|                               | Ön Lisans (4)                  | 63                                     | 3,994                                  | 0,706     |                 |                |
|                               | Lisans (5)                     | 93                                     | 4,118                                  | 0,560     |                 |                |
|                               | Lisansüstü (6)                 | 32                                     | 4,274                                  | 0,450     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>        | <b>p</b>       |
|                               | 1 yıldan az (1)                | 150                                    | 4,094                                  | 0,598     | 1,137           | 0,338          |
|                               | 2-4 yıl arası (2)              | 137                                    | 3,966                                  | 0,729     |                 |                |
|                               | 5-7 yıl arası (3)              | 30                                     | 4,059                                  | 0,654     |                 |                |
|                               | 8-10 yıl arası (4)             | 45                                     | 4,106                                  | 0,500     |                 |                |
|                               | 11 yıl ve üzeri (5)            | 31                                     | 4,180                                  | 0,691     |                 |                |
|                               | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b>                               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>        | <b>p</b>       |
|                               | Ön Büro (1)                    | 113                                    | 3,980                                  | 0,639     | 1,380           | 0,203          |
|                               | Yiyecek İçecek (2)             | 76                                     | 4,057                                  | 0,644     |                 |                |
|                               | Kat Hizmetleri (3)             | 98                                     | 4,022                                  | 0,738     |                 |                |
| Satış ve Pazarlama (4)        | 18                             | 4,390                                  | 0,285                                  |           |                 |                |
| İnsan Kaynakları (5)          | 12                             | 4,183                                  | 0,663                                  |           |                 |                |
| Muhasebe (6)                  | 20                             | 3,393                                  | 0,609                                  |           |                 |                |
| Organizasyon (7)              | 8                              | 4,325                                  | 0,399                                  |           |                 |                |
| Güvenlik (8)                  | 20                             | 4,040                                  | 0,529                                  |           |                 |                |
| Diğer (9)                     | 28                             | 4,221                                  | 0,647                                  |           |                 |                |
| <b>Gruplar</b>                | <b>N</b>                       | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b>                              | <b>F</b>  | <b>p</b>        |                |
| 3 Yıldızlı (1)                | 92                             | 3,852                                  | 0,707                                  | 4,292     | 0,02<br>(5-2,1) |                |
| 4 Yıldızlı (2)                | 166                            | 4,132                                  | 0,644                                  |           |                 |                |
| 5 Yıldızlı (3)                | 53                             | 4,075                                  | 0,654                                  |           |                 |                |
| Butik Otel (4)                | 11                             | 3,727                                  | 0,553                                  |           |                 |                |
| Diğer (5)                     | 71                             | 4,174                                  | 0,522                                  |           |                 |                |

Tablo 8’de katılımcıların vicdanlılık boyutuna dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre vicdanlılık boyutunun cinsiyet, medeni durum, otel türü, yaş, yıldız sayısı, çalışılan süre ve bulunulan departman değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Tablo 8’de konaklama işletmelerinde ÖVD’nin vicdanlılık alt boyutunda eğitim düzeyi kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklar görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, lisansüstü eğitimini tamamlamış konaklama işletmeleri çalışanlarının ilköğretim eğitimini tamamlamış çalışanlardan vicdanlılık algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Tablo 8’de konaklama işletmelerinde ÖVD’nin vicdanlılık alt boyutunda işletmenin sahip olduğu yıldız sayısı kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre diğer konaklama işletmelerde yer alan çalışanların vicdanlılık algılamalarının 3 yıldızlı ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların vicdanlılık algılamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 9’da katılımcıların centilmenlik boyutu algılamaları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik t testi ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur:

**Tablo 9. Katılımcıların Centilmenlik Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi ve ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                       | Gruplar                        | N        | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t        | p                  |
|--------------------------------|--------------------------------|----------|--|-----------|----------|--------------------|
| Centilmenlik<br>$\bar{x}=4,08$ | Kadın                          | 186      | 4,079                                  | 0,652     | -0,253   | 0,800              |
|                                | Erkek                          | 206      | 4,096                                  | 0,651     |          |                    |
|                                | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>           |
|                                | Evli                           | 206      | 4,048                                  | 0,719     | -1,231   | 0,219              |
|                                | Bekâr                          | 187      | 4,129                                  | 0,564     |          |                    |
|                                | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>           |
|                                | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121      | 4,119                                  | 0,629     | 0,649    | 0,517              |
|                                | Yerel Otel Çalışanı            | 272      | 4,073                                  | 0,660     |          |                    |
|                                | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>           |
|                                | 20 yaş altı                    | 31       | 4,038                                  | 0,685     | 0,271    | 0,846              |
|                                | 21-30 yaş arası                | 169      | 4,089                                  | 0,645     |          |                    |
|                                | 31- 40 yaş arası               | 144      | 4,114                                  | 0,631     |          |                    |
|                                | 41-50 yaş arası                | 49       | 4,029                                  | 0,714     |          |                    |
|                                | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>           |
|                                | İlköğretim (1)                 | 43       | 3,828                                  | 0,758     | 4,187    | 0,001<br>(6-5,4,1) |
|                                | Ortaöğretim (2)                | 40       | 4,155                                  | 0,674     |          |                    |
| Lise (3)                       | 122                            | 4,105    | 0,659                                  |           |          |                    |

**Tablo 9. (Devam)**

| Değişken                       | Gruplar        | N                      | Ortalama ( $\bar{x}$ ) | SS                                     | t         | p                  |                |
|--------------------------------|----------------|------------------------|------------------------|--|-----------|--------------------|----------------|
| Centilmenlik<br>$\bar{x}=4,08$ | Ön Lisans (4)  | 63                     | 3,942                  | 0,687                                  | 4,187     | 0,001<br>(6-5,4,1) |                |
|                                | Lisans (5)     | 93                     | 4,131                  | 0,542                                  |           |                    |                |
|                                | Lisansüstü (6) | 32                     | 4,437                  | 0,458                                  |           |                    |                |
|                                |                | <b>Gruplar</b>         | <b>N</b>               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>       |
|                                |                | 1 yıldan az (1)        | 150                    | 4,102                                  | 0,626     | 2,018              | 0,091          |
|                                |                | 2-4 yıl arası (2)      | 137                    | 3,976                                  | 0,710     |                    |                |
|                                |                | 5-7 yıl arası (3)      | 30                     | 4,154                                  | 0,602     |                    |                |
|                                |                | 8-10 yıl arası (4)     | 45                     | 4,266                                  | 0,575     |                    |                |
|                                |                | 11 yıl ve üzeri (5)    | 31                     | 4,161                                  | 0,587     |                    |                |
|                                |                | <b>Gruplar</b>         | <b>N</b>               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>       |
|                                |                | Ön Büro (1)            | 113                    | 4,058                                  | 0,623     | 0,908              | 0,509          |
|                                |                | Yiyecek İçecek (2)     | 76                     | 4,153                                  | 0,691     |                    |                |
|                                |                | Kat Hizmetleri (3)     | 98                     | 4,020                                  | 0,758     |                    |                |
|                                |                | Satış ve Pazarlama (4) | 18                     | 4,066                                  | 0,400     |                    |                |
|                                |                | İnsan Kaynakları (5)   | 12                     | 4,234                                  | 0,379     |                    |                |
|                                |                | Muhasebe (6)           | 20                     | 3,990                                  | 0,627     |                    |                |
|                                |                | Organizasyon (7)       | 8                      | 4,501                                  | 0,369     |                    |                |
|                                |                | Güvenlik (8)           | 20                     | 4,031                                  | 0,421     |                    |                |
|                                |                | Diğer (9)              | 28                     | 4,192                                  | 0,652     |                    |                |
|                                |                | <b>Gruplar</b>         | <b>N</b>               | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b>           | <b>p</b>       |
|                                |                | 3 Yıldızlı (1)         | 92                     | 3,976                                  | 0,756     | 2,957              | 0,020<br>(5-4) |
|                                |                | 4 Yıldızlı (2)         | 166                    | 4,123                                  | 0,625     |                    |                |
|                                |                | 5 Yıldızlı (3)         | 53                     | 4,160                                  | 0,656     |                    |                |
|                                |                | Butik Otel (4)         | 11                     | 3,584                                  | 0,510     |                    |                |
|                                |                | Diğer (5)              | 71                     | 4,166                                  | 0,526     |                    |                |

Tablo 9’da katılımcıların centilmenlik boyutuna dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre centilmenlik boyutunun cinsiyet, medeni durum, otel türü, yaş, çalışma süresi ve bulunulan departman değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Konaklama işletmelerinde ÖVD’nin centilmenlik alt boyutunda eğitim düzeyi kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, lisansüstü eğitimini tamamlamış konaklama işletmeleri çalışanlarının lisans, önlisans ve ilkökul eğitimini tamamlamış çalışanlardan centilmenlik algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Konaklama işletmelerinde ÖVD’nin centilmenlik alt boyutunda konaklama işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısı kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey

testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, diğer konaklama işletmeleri çalışanlarının butik otel çalışanlardan centilmenlik algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 10’da katılımcıların nezaket boyutu algılamaları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik t testi ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur:

**Tablo 10. Katılımcıların Nezaket Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi Ve Anova Testi Sonuçları**

| Değişken                  | Gruplar                        | N        | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t        | p              |
|---------------------------|--------------------------------|----------|--|-----------|----------|----------------|
| Nezaket<br>$\bar{x}=4,07$ | Kadın                          | 186      | 4,118                                  | 0759      | 1,239    | 0,216          |
|                           | Erkek                          | 206      | 4,027                                  | 0,690     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>       |
|                           | Evli                           | 206      | 4,009                                  | 0,762     | -1,777   | 0,076          |
|                           | Bekâr                          | 187      | 4,139                                  | 0,673     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b>       |
|                           | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121      | 4,121                                  | 0,742     | 0,917    | 0,360          |
|                           | Yerel Otel Çalışanı            | 272      | 4,048                                  | 0,715     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>       |
|                           | 20 yaş altı                    | 31       | 4,116                                  | 0,767     | 0,831    | 0,478          |
|                           | 21-30 yaş arası                | 169      | 4,056                                  | 0,680     |          |                |
|                           | 31- 40 yaş arası               | 144      | 4,122                                  | 0,764     |          |                |
|                           | 41-50 yaş arası                | 49       | 3,941                                  | 0,718     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>       |
|                           | İlköğretim (1)                 | 43       | 3,880                                  | 0,846     | 2,263    | 0,039<br>(6-1) |
|                           | Ortaöğretim (2)                | 40       | 3,985                                  | 0,722     |          |                |
|                           | Lise (3)                       | 122      | 4,049                                  | 0,712     |          |                |
|                           | Ön Lisans (4)                  | 63       | 4,026                                  | 0,812     |          |                |
|                           | Lisans (5)                     | 93       | 4,139                                  | 0,614     |          |                |
|                           | Lisansüstü (6)                 | 32       | 4,406                                  | 0,612     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>       |
|                           | 1 yıldan az (1)                | 150      | 0,4102                                 | 0,682     | 1,614    | 0,170          |
|                           | 2-4 yıl arası (2)              | 137      | 4,006                                  | 0,733     |          |                |
|                           | 5-7 yıl arası (3)              | 30       | 4,974                                  | 0,736     |          |                |
|                           | 8-10 yıl arası (4)             | 45       | 4,288                                  | 0,661     |          |                |
|                           | 11 yıl ve üzeri (5)            | 31       | 3,987                                  | 0,901     |          |                |
|                           | <b>Gruplar</b>                 | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>       |
|                           | Ön Büro (1)                    | 113      | 4,074                                  | 0,699     | 0,413    | 0,913          |
| Yiyecek İçecek (2)        | 76                             | 4,155    | 0,754                                  |           |          |                |
| Kat Hizmetleri (3)        | 98                             | 4,031    | 0,842                                  |           |          |                |
| Satış ve Pazarlama (4)    | 18                             | 4,022    | 0,328                                  |           |          |                |
| İnsan Kaynakları (5)      | 12                             | 4,137    | 0,608                                  |           |          |                |
| Muhasebe (6)              | 20                             | 4,020    | 0,632                                  |           |          |                |
| Organizasyon (7)          | 8                              | 4,275    | 0,523                                  |           |          |                |

**Tablo 10 (Devam)**

| Değişken                  | Gruplar        | N        | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t        | p                |
|---------------------------|----------------|----------|--|-----------|----------|------------------|
| Nezaket<br>$\bar{x}=4,07$ | Güvenlik (8)   | 20       | 3,901                                  | 0,676     | 0,413    | 0,913            |
|                           | Diğer (9)      | 28       | 4,071                                  | 0,697     |          |                  |
|                           | <b>Gruplar</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>F</b> | <b>p</b>         |
|                           | 3 Yıldızlı (1) | 92       | 3,885                                  | 0,797     | 3,911    | 0,004<br>(5-3,1) |
|                           | 4 Yıldızlı (2) | 166      | 4,088                                  | 0,755     |          |                  |
|                           | 5 Yıldızlı (3) | 53       | 4,261                                  | 0,749     |          |                  |
|                           | Butik Otel (4) | 11       | 3,690                                  | 0,350     |          |                  |
| Diğer (5)                 | 71             | 4,203    | 0,457                                  |           |          |                  |

Tablo 10’da katılımcıların nezaket boyutuna dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre nezaket boyutunun cinsiyet, medeni durum, otel türü, yaş, çalışma süresi ve bulunulan departman değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).

Konaklama işletmelerinde ÖVD’nin nezaket alt boyutunda eğitim düzeyi kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişken/değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, lisansüstü eğitimini tamamlamış konaklama işletmeleri çalışanlarının ilkokul eğitimini tamamlamış çalışanlardan nezaket algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Konaklama işletmelerinde ÖVD’nin nezaket alt boyutunda konaklama işletmesinin sahip olduğu yıldız sayısı kriter olarak alındığında istatistiki olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın hangi değişken/değişkenlerden kaynaklandığının tespiti için Tukey testinden faydalanılmıştır. Bu sonuca göre, diğer konaklama işletmeleri çalışanlarının 5 yıldızlı ve 3 yıldızlı çalışanlardan centilmenlik algılarının daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 11’de katılımcıların sivil erdem boyutu algılamaları arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik t testi ve ANOVA testi sonuçları sunulmuştur

**Tablo 11. Katılımcıların Sivil Erdem Boyutu Algılamaları Arasındaki Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi Ve ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                      | Gruplar        | N        | Ortalama ( $\bar{x}$ )                 | SS        | t        | p        |
|-------------------------------|----------------|----------|--|-----------|----------|----------|
| Sivil Erdem<br>$\bar{x}=4,05$ | Kadın          | 186      | 4,095                                  | 0,800     | 0,900    | 0,368    |
|                               | Erkek          | 206      | 4,027                                  | 0,704     |          |          |
|                               | <b>Gruplar</b> | <b>N</b> | <b>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</b> | <b>SS</b> | <b>t</b> | <b>p</b> |
|                               | Evli           | 206      | 4,054                                  | 0,759     | -0,135   | 0,892    |
|                               | Bekâr          | 187      | 4,064                                  | 0,742     |          |          |

**Tablo 11. (Devam)**

|                                      | <i>Gruplar</i>         | <i>N</i>                       | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i>                              | <i>t</i>  | <i>p</i> |          |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------|--|--|-----------|----------|----------|
|                                      |                        | Zincir veya Grup Otel Çalışanı | 121                                    | 4,130                                  | 0,788     | 1,228    | 0,221    |
|                                      | Yerel Otel Çalışanı    | 272                            | 4,027                                  | 0,731                                  |           |          |          |
|                                      | <i>Gruplar</i>         | <i>N</i>                       | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i>                              | <i>F</i>  | <i>p</i> |          |
| <b>Sivil Erdem</b><br>$\bar{x}=4,05$ | 20 yaş altı            | 31                             | 3,822                                  | 0,834                                  | 1,114     | 0,343    |          |
|                                      | 21-30 yaş arası        | 169                            | 4,077                                  | 0,752                                  |           |          |          |
|                                      | 31- 40 yaş arası       | 144                            | 4,080                                  | 0,745                                  |           |          |          |
|                                      | 41-50 yaş arası        | 49                             | 4,082                                  | 0,696                                  |           |          |          |
|                                      |                        | <i>Gruplar</i>                 | <i>N</i>                               | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|                                      |                        | İlköğretim (1)                 | 43                                     | 3,930                                  | 0,812     | 1,885    | 0,096    |
|                                      |                        | Ortaöğretim (2)                | 40                                     | 3,963                                  | 0,791     |          |          |
|                                      |                        | Lise (3)                       | 122                                    | 3,998                                  | 0,688     |          |          |
|                                      |                        | Ön Lisans (4)                  | 63                                     | 4,028                                  | 0,919     |          |          |
|                                      |                        | Lisans (5)                     | 93                                     | 4,158                                  | 0,686     |          |          |
|                                      |                        | Lisansüstü (6)                 | 32                                     | 4,351                                  | 0,571     |          |          |
|                                      |                        | <i>Gruplar</i>                 | <i>N</i>                               | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|                                      |                        | 1 yıldan az (1)                | 150                                    | 4,067                                  | 0,733     | 0,625    | 0,645    |
|                                      |                        | 2-4 yıl arası (2)              | 137                                    | 4,013                                  | 0,794     |          |          |
|                                      |                        | 5-7 yıl arası (3)              | 30                                     | 3,991                                  | 0,664     |          |          |
|                                      |                        | 8-10 yıl arası (4)             | 45                                     | 4,206                                  | 0,675     |          |          |
|                                      | 11 yıl ve üzeri (5)    | 31                             | 4,072                                  | 0,8263                                 |           |          |          |
|                                      | <i>Gruplar</i>         | <i>N</i>                       | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i>                              | <i>F</i>  | <i>p</i> |          |
|                                      | Ön Büro (1)            | 113                            | 4,018                                  | 0,743                                  | 0,499     | 0,857    |          |
|                                      | Yiyecek İçecek (2)     | 76                             | 4,102                                  | 0,836                                  |           |          |          |
|                                      | Kat Hizmetleri (3)     | 98                             | 4,056                                  | 0,828                                  |           |          |          |
|                                      | Satış ve Pazarlama (4) | 18                             | 4,195                                  | 0,488                                  |           |          |          |
|                                      | İnsan Kaynakları (5)   | 12                             | 4,147                                  | 0,575                                  |           |          |          |
|                                      | Muhasebe (6)           | 20                             | 3,962                                  | 0,592                                  |           |          |          |
|                                      | Organizasyon (7)       | 8                              | 4,376                                  | 0,514                                  |           |          |          |
|                                      | Güvenlik (8)           | 20                             | 3,900                                  | 0,704                                  |           |          |          |
|                                      | Diğer (9)              | 28                             | 4,080                                  | 0,656                                  |           |          |          |
|                                      | <i>Gruplar</i>         | <i>N</i>                       | <i>Ortalama (<math>\bar{x}</math>)</i> | <i>SS</i>                              | <i>F</i>  | <i>p</i> |          |
|                                      | 3 Yıldızlı (1)         | 92                             | 3,978                                  | 0,776                                  | 1,576     | 0,180    |          |
|                                      | 4 Yıldızlı (2)         | 166                            | 4,013                                  | 0,797                                  |           |          |          |
|                                      | 5 Yıldızlı (3)         | 53                             | 4,207                                  | 0,814                                  |           |          |          |
|                                      | Butik Otel (4)         | 11                             | 3,886                                  | 0,323                                  |           |          |          |
|                                      | Diğer (5)              | 71                             | 4,183                                  | 0,559                                  |           |          |          |

Tablo 11’de katılımcıların sivil erdem boyutuna dair vermiş oldukları cevaplara ilişkin t testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre sivil erdem boyutunun cinsiyet, medeni durum, otel türü, öğrenim durumu, yaş, yıldız sayısı, çalışılan süre, bulunulan departman ve sahip olunan yıldız sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ( $p>0,05$ ).



### 3.6.5. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Çalışmada kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD ölçeklerine yönelik olarak ayrı ayrı güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Güvenirlik, bireylerin test maddelerine vermiş olduğu cevapların birbirleri arasındaki tutarlılık derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Güvenirlik, anketin ölçmeyi hedeflediği özelliği hangi oranda ölçebildiğiyle alakalıdır (Büyüköztürk, 2006: 169-170). Yani güvenirlik, ölçme aracının aynı şartlarda tekrar edilen ölçümlerin sonuçlarının kararlılığını ortaya koymaktadır (Ercan ve Kan, 2004: 212). Ölçeklerin güvenirlik araştırmasında Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısından yararlanılmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır ve cronbach alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak  $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  ifadesi ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu yorumunda bulunabilmemize imkân vermektedir (Kayış, 2016: 405). Tablo 12’de kurumsallaşma düzeyi ve ÖVD’ye yönelik güvenirlik analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır:

**Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD’ye İlişkin Güvenirlik Analizi**

| Ölçekler ve Boyutlar        | Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ ) |
|-----------------------------|--|
| <b>Kurumsallaşma Düzeyi</b> | <b>0,922</b>                                     |
| <b>ÖVD</b>                  | <b>0,951</b>                                     |
| Özgecilik                   | 0,881  |
| Vicdanlılık                 | 0,811  |
| Sportmenlik                 | 0,823  |
| Nezaket                     | 0,880  |
| Sivil Erdem                 | 0,859  |

Tablo 12’de da görüldüğü üzere ölçekler ve boyutlara ilişkin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri 0,80 değerinin üzerindedir. Buradan yola çıkılarak testin güvenilir ve tutarlı olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır. Faktör analizi, büyük veri setlerinin küçük parçalara ayrılmasına imkân tanıyan veri özetleme ve yapı geçerliliği geliştirme tekniğidir. Birçok maddeden oluşan bir ölçme aracını alt başlıklara bölmeye, maddeleri gösterdikleri benzer özelliklere göre alt gruplar altında toplamaya yardımcı olmaktadır (Akbulut, 2010: 84). Doğrulayıcı faktör analizi ise, önceden keşfi yapılmış ve sayıca daha az faktörün altında birleştirilen ölçeklerin, yürütülen araştırmanın örnekleminde de benzeşim gösterip göstermediğinin test edilmesi amacıyla yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Doğrulayıcı faktör analizi yapılmak için IBM AMOS 24 paket program kullanılmıştır. Veriye model uyumunun test edilebilmesi için türlü istatistikler mevcuttur. En sık karşılaşılan istatistikler Ki-Kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA olarak sayılabilmektedir. (Aytaç ve Öngen, 2012: 17). Bu istatistiklerin ne ifade ettiği aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

Ki-Kare Uyum Testi (CMİN/DF): Ki-Karenin serbestlik derecesine oranlanması yoluyla, genel modelin uyumu değerlendirilmektedir. Oranın alması gereken değer konusunda kesin bir fikir birliğine varılamamış olsa da bazı yazarlara göre bu değer 5'in, bazı yazarlara göre ise 3'ün altında olması model için kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 32).

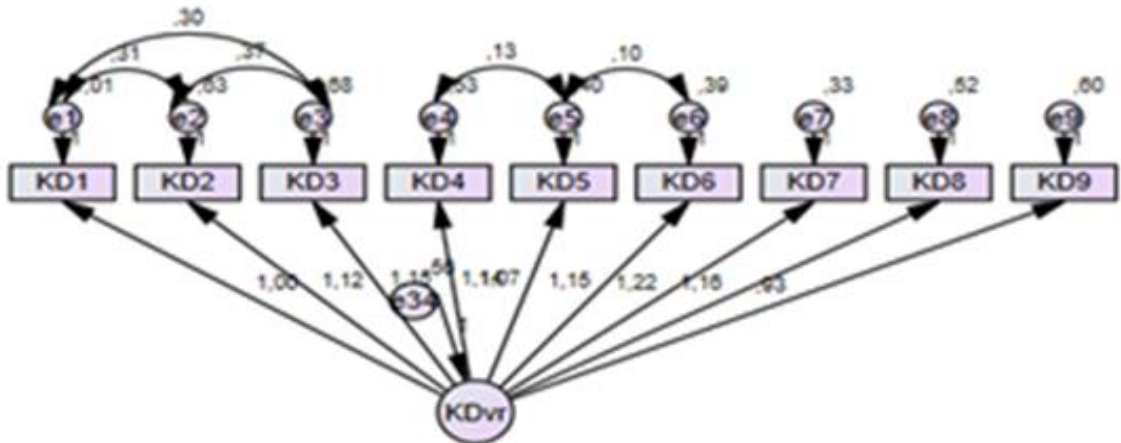
Uyum İyiliği İndeksi ve Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (GFI ve CFI): GFI, Ki-Kare istatistiğinin örneklemin büyümesi sonucunda yüksek değer alam sorununun ortaya çıkmaması üzerine ortaya çıkan ve örnek büyüklüğüne duyarlılığı az olan bir değerdir (Yaşlıoğlu, 2017: 81). GFI değeri 0 ile 1 arasındadır. Değerin 0.90 üzerinde olması mükemmel modelin göstergesi olmaktadır ve gözlenen değişkenler arasında yeterli düzeyde kovaryansın hesaplandığı anlamına gelmektedir. CFI, Mevcut modelin uyumu ile gizli değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan  $H_0$  hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile  $H_0$ 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI değeri 0 ile 1 arasında değişiklik göstermektedir. Değerin 1'e yaklaşması uyum iyiliğinde artış olduğunu göstermekte ve bu oranın yüksekliği modelin uyumunun gücünü vurgulamaktadır (Er ve Cengiz, 2009: 303).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI): Bu indeks varsayılan modelin temel ya da  $H_0$  hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. NFI değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. NFI değerinin 0,90 sınırını aşması gerekmekte ve 1'e yaklaşması uyum iyiliğinin yüksekliğini göstermektedir (Er ve Cengiz, 2009: 303).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA): 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0'a yakın değerler vermesi istenmektedir. 0,05'e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e kadar olan değerlerin de kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Kurumsallaşma ölçeğine ilişkin DFA aşağıdaki şekilde aktarılmaya çalışılmıştır:

Şekil 3. Kurumsallaşma Ölçeğine İlişkin DFA



Kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin yapısının geçerliliğini test etmek için DFA şekil 3'te yapılmıştır. Yapılan analizin daha uyumlu hale getirilebilmesi kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin faktörlerinden KD1-KD2, KD2-KD3, KD1-KD3, KD4-KD5 ve KD5-KD6'nın hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı kurulmuş ve tablo değerlerinde daha uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. DFA analizinde rastgele iyileştirme yapmak mümkün olmamakta, kuramsal olarak desteklenebilen iyileştirmeler kabul edilmektedir. Burada kuramsal olarak desteklenen iyileştirmeden kasıt ise benzer şeyleri ölçümlemeyi hedefleyen aynı faktörü yordayan maddelerin hata terimlerinin ilişkilendirilebileceğidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 82). Kurumsallaşma düzeyinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm P değerleri 0,000 olduğu için gözlenen tüm değişkenlerin bağlı oldukları faktör üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değeri sunulmuştur:

**Tablo 13. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi İstatistik Değerleri**

|     | S.E.K | $\beta$ | S.E. | C.R.   | P   |
|-----|-------|---------|------|--------|-----|
| KD1 | 1,000 | ,597    |      |        |     |
| KD2 | 1,121 | ,725    | ,079 | 14,262 | *** |
| KD3 | 1,151 | ,721    | ,082 | 13,968 | *** |
| KD4 | 1,136 | ,758    | ,098 | 11,632 | *** |
| KD5 | 1,065 | ,781    | ,090 | 11,815 | *** |
| KD6 | 1,145 | ,807    | ,095 | 12,104 | *** |
| KD7 | 1,220 | ,844    | ,098 | 12,449 | *** |
| KD8 | 1,165 | ,768    | ,099 | 11,751 | *** |
| KD9 | ,932  | ,669    | ,087 | 10,692 | *** |

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

$\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 13'te görüldüğü üzere her bir ifadenin kurumsallaşma düzeyi boyutuna olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) ile gösterilmektedir. Her bir maddenin kurumsallaşma düzeyinin tek boyutunu açıklamadaki etkisinin %59,7 veya daha fazla olduğu görülmektedir.

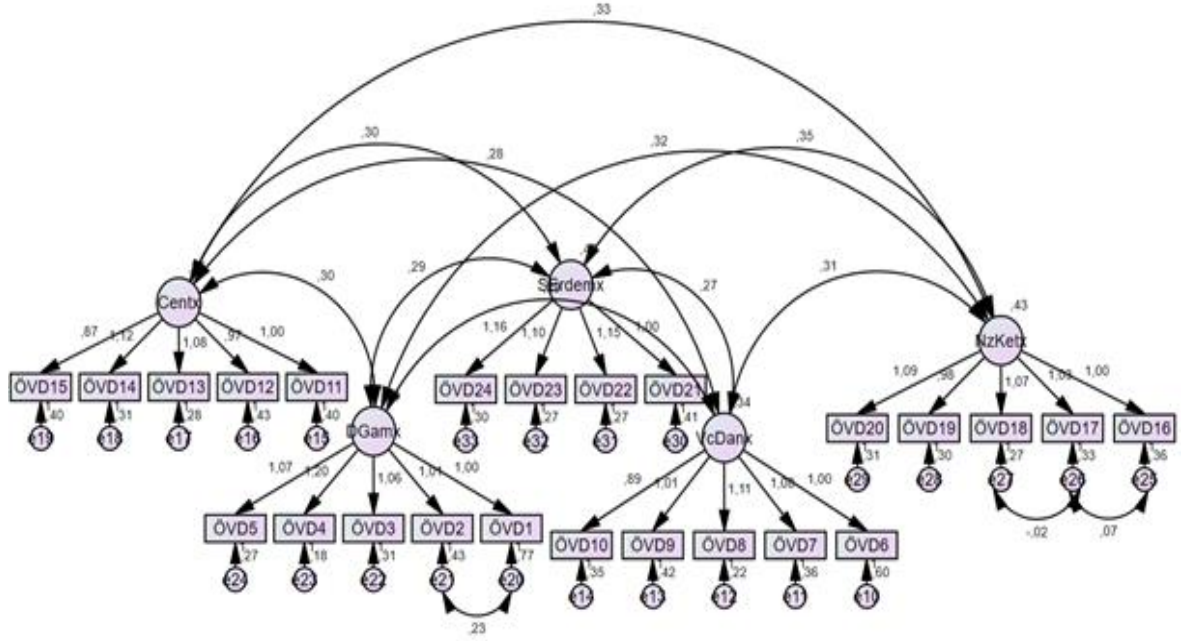
Aşağıdaki Tablo 14'te özet şekilde sunulduğu üzere, doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, ölçeğin yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik

derecelerine oranının ( $\chi^2/df$ ) 1,865, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,9777, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,992, normlaştırılmış uyum iyiliği indeksinin (NFI) 0,982, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,04 olduğu saptanmıştır. Yukarıda açıklanan doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlerden yola çıkılarak ( $\chi^2/df$ ) değerinin 3'ün altında, GFI, CFI ve NFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde ve son olarak RMSEA değerinin 0,05'in altında olması modelin yeterli uyum değerlerine ulaştığını göstermektedir.

**Tablo 14. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği Uyum İndeksleri**

| $\chi^2$ | df | $\chi^2/df$ | GFI    | CFI   | NFI   | RMSEA |
|----------|----|-------------|--------|-------|-------|-------|
| 41,020   | 22 | 1,865       | 0,9777 | 0,992 | 0,982 | 0,04  |

**Şekil 4. ÖVD Ölçeğine İlişkin DFA**



Örgütsel vatandaşlık davranışının 5 faktörden oluşan ölçeğinin geçerliliğini test etmek için yukarıdaki şekilde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizde daha uyumlu sonuçlar elde edebilmek için özgecilik boyutuna ait 1. faktör (ÖVD1) ile 2. faktör (ÖVD2), nezaket boyutuna ait olan 16. faktör (ÖVD16) ile 17. faktör (ÖVD17), 17. faktör (ÖVD17) ile 18. faktöre ait (ÖVD18) hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı kurulmuş ve tablo değerlerinde daha uyumlu sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değerleri incelendiğinde tüm p değerleri 0,000 olduğu için gözlenen tüm değişkenlerin bağlı oldukları faktörler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki tabloda örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi istatistik değeri sunulmuştur:

**Tablo 15. ÖVD Ölçeğinin DFA İstatistik Değerleri**

|                         | S.E.K | $\beta$ | S.E.  | C.R.   | P   |
|-------------------------|-------|---------|-------|--------|-----|
| ÖVD1 <--- Diğergamlık   | 1,000 | 0,613   |       |        |     |
| ÖVD2 <--- Diğergamlık   | 1,013 | 0,725   | ,068  | 14,819 | *** |
| ÖVD3 <--- Diğergamlık   | 1,056 | 0,788   | ,086  | 12,332 | *** |
| ÖVD4 <--- Diğergamlık   | 1,200 | 0,885   | ,091  | 13,238 | *** |
| ÖVD5 <--- Diğergamlık   | 1,071 | 0,814   | ,085  | 12,610 | *** |
| ÖVD6 <--- Vicdanlılık   | 1,000 | 0,601   |       |        |     |
| ÖVD7 <--- Vicdanlılık   | 1,078 | 0,723   | 0,096 | 11,183 | *** |
| ÖVD8 <--- Vicdanlılık   | 1,107 | 0,807   | 0,092 | 11,999 | *** |
| ÖVD9 <--- Vicdanlılık   | 1,009 | 0,671   | 0,095 | 10,620 | *** |
| ÖVD10 <--- Vicdanlılık  | 0,893 | 0,659   | 0,085 | 10,476 | *** |
| ÖVD11 <--- Centilmenlik | 1,000 | 0,679   |       |        |     |
| ÖVD12 <--- Centilmenlik | ,966  | 0,653   | 0,083 | 11,649 | *** |
| ÖVD13 <--- Centilmenlik | 1,084 | 0,768   | 0,081 | 13,452 | *** |
| ÖVD14 <--- Centilmenlik | 1,119 | 0,762   | 0,084 | 13,357 | *** |
| ÖVD15 <--- Centilmenlik | 0,875 | 0,633   | 0,077 | 11,328 | *** |
| ÖVD16 <--- Nezaket      | 1,000 | 0,736   |       |        |     |
| ÖVD17 <--- Nezaket      | 1,031 | 0,763   | 0,062 | 16,506 | *** |
| ÖVD18 <--- Nezaket      | 1,071 | 0,801   | 0,069 | 15,560 | *** |
| ÖVD19 <--- Nezaket      | ,984  | 0,759   | 0,067 | 14,764 | *** |
| ÖVD20 <--- Nezaket      | 1,087 | 0,786   | 0,071 | 15,302 | *** |
| ÖVD21 <--- Sivil Erdem  | 1,000 | 0,704   |       |        |     |
| ÖVD22 <--- Sivil Erdem  | 1,146 | 0,811   | 0,078 | 14,785 | *** |
| ÖVD23 <--- Sivil Erdem  | 1,102 | 0,799   | 0,076 | 14,582 | *** |
| ÖVD24 <--- Sivil Erdem  | 1,159 | 0,798   | 0,080 | 14,571 | *** |

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları

$\beta$ : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 15'te de görüldüğü üzere her bir ifadenin ÖVD'ye olan etkisi standardize edilmiş regresyon katsayıları ( $\beta$ ) ile gösterilmektedir. Her bir maddenin ÖVD'yi açıklamadaki etkisinin %60,1 veya daha fazla olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 16'da özet şekilde sunulduğu üzere, DFA neticesinde, ölçeğin beş faktörden oluşan yapısıyla oluşturulan modelin uyum indeksleri incelendiğinde ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranın ( $\chi^2/df$ ) 2,383, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,898, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,940, normlaştırılmış uyum iyiliği indeksinin (NFI) 0,902, yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,05 olduğu saptanmıştır. Yukarıda açıklanan doğrulayıcı faktör analizinde bir model için kabul edilebilecek değerlerden yola çıkılarak ( $\chi^2/df$ ) değerinin 3'ün altında, CFI ve NFI değerlerinin 0,90'ın üzerinde GFI değerinin ise 0,90'a ulaşamamasına karşın 0,90 değerine çok yakın değere sahip olması ve son olarak RMSEA değerinin 0,08'e kadar kabul edilebilmesi sebebiyle modelin yeterli uyum değerlerine ulaştığını söylemek mümkün olabilmektedir.

**Tablo 16. ÖVD Ölçeği Uyum İndeksleri**

| $\chi^2$ | df  | $\chi^2/df$ | GFI   | CFI   | NFI   | RMSEA |
|----------|-----|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 569,591  | 239 | 2,383       | 0,898 | 0,940 | 0,902 | 0,05  |

### 3.6.6. Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Ölçeklere İlişkin İfadeleri

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların 9 maddeden oluşan kurumsallaşma düzeyi ölçeği ve 24 maddeden oluşan ÖVD ölçeğine ilişkin görüşleri Tablo 17'de yer aldığı gibidir:

**Tablo 17. Çalışanların Kurumsallaşma Düzeyine İlişkin Görüşleri**

| NO         | İFADELER  | $\bar{x}$<br>(ORT) | S.S         |
|------------|---|--------------------|-------------|
| <b>1-9</b> | <b>KURUMSALLAŞMA BOYUTU</b>   | <b>3,62</b>        | <b>1,11</b> |
| 1          | İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmemize ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır. | 3,43               | 1,25        |
| 2          | İşletmemizde iş ve işlemler, alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.  | 3,60               | 1,15        |
| 3          | İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.   | 3,56               | 1,19        |
| 4          | İşletmemizde yapılacak işler standart hale getirilmiştir.   | 3,71               | 1,12        |
| 5          | İşletmemizde yapılacak işlerin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçime ortaya konmuştur.  | 3,79               | 1,02        |
| 6          | İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.   | 3,77               | 1,06        |
| 7          | İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dahil edilmektedir.   | 3,54               | 1,08        |
| 8          | İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.  | 3,53               | 1,13        |
| 9          | İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifadeyle, tüm bireyler aracsız şekilde birbirleriyle iletişim kurabilirler.   | 3,72               | 1,04        |

Tablo 17’deki sonuçlara göre çalışanların kurumsallaşma düzeyi algısı görülmektedir ( $\bar{x}=3,62$ ). Çalışanların kurumsallaşma düzeyine dair algılamaları kıyaslandığında en fazla katılımın  $\bar{x} = 3,79$  katılım puanı ile “İşletmemizde yapılacak işlerin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçime ortaya konmuştur.” ifadesi olduğu görülmektedir. En az katılım puanına sahip ifade ise  $\bar{x} = 3,43$  ile “İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmemize ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.” ifadesi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen çalışanların ÖVD’ye ilişkin görüşleri Tablo 18’de aktarılmaya çalışılmıştır:

**Tablo 18. Çalışanların ÖVD’ye İlişkin Görüşleri**

| NO           | İFADELER   | $\bar{x}$<br>(ORT) | S.S         |
|--------------|--|--------------------|-------------|
| <b>1-5</b>   | <b>DİĞERGAMLIK BOYUTU</b>  | <b>3,97</b>        | <b>0,95</b> |
| 1            | Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini üstlenerek ben yapabilirim.  | 3,69               | 1,1         |
| 2            | Fazla iş yükü olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.  | 4,02               | 0,94        |
| 3            | Benden istenmese dahi işe yeni başlayan bir kişiye işleri öğrenmesi için yardımcı olurum.  | 4,08               | 0,91        |
| 4            | İşle ilgili sorunlar yaşayan çalışma arkadaşlarıma istekli bir şekilde yardımcı olurum.  | 4,03               | 0,92        |
| 5            | Etrafımdaki herkese her zaman için yardım eli uzatmaya hazırım.  | 4,03               | 0,89        |
| <b>6-10</b>  | <b>VİCDANLILIK BOYUTU</b>  | <b>4,05</b>        | <b>0,85</b> |
| 6            | İşyerime zorunlu olduğum için değil severek ve isteyerek geliyorum.  | 3,94               | 0,96        |
| 7            | İşyerimdeyken zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerle geçiririm.  | 4,06               | 0,86        |
| 8            | Kimsenin beni izlemediğini bilsem dahi işletmenin kural ve yönetmeliklerine uyarım.  | 4,11               | 0,79        |
| 9            | İşletmedeki en dikkatli çalışanlardan biriyimdir.  | 3,95               | 0,87        |
| 10           | Hakkettiğim ücreti almak için karşılığında dürüst bir şekilde çalışmam gerektiğine inanıyorum.                                     | 4,22               | 0,78        |
| <b>11-15</b> | <b>CENTİLMENLİK BOYUTU</b>   | <b>4,08</b>        | <b>0,84</b> |
| 11           | İşyerimde önemsiz sorunlar için şikâyet ederek zamanımı boşa harcamam.   | 4,12               | 0,86        |
| 12           | İşyerimle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye çalışırım.                                      | 3,98               | 0,87        |
| 13           | İşyerimde elimden geldiğince küçük sorunları büyütmemden kaçınırım.  | 4,10               | 0,83        |
| 14           | İşyerimde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin hata arayarak eleştirmek yerine işyerimin gelişmesine odaklanırım.                 | 4,05               | 0,86        |
| 15           | Kişisel sorunlarımı işyerine taşımakla zaman harcamam.   | 4,17               | 0,81        |
| <b>16-20</b> | <b>NEZAKET BOYUTU</b>  | <b>4,07</b>        | <b>0,87</b> |
| 16           | Çalışma arkadaşlarımdaki sorunlarını çözmeye yönelik çaba sarf ederim.   | 3,96               | 0,88        |
| 17           | Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımdaki işlerini nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak davranışlarımı düzenlerim. | 4,03               | 0,88        |
| 18           | Bir karar alacağım zaman işletmedeki diğer çalışanların haklarını da dikkate alırım.   | 4,11               | 0,87        |
| 19           | Çalışma arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.   | 4,17               | 0,84        |
| 20           | Bir karar alacağım zaman bu karardan etkilenecek tüm kişileri dikkate alırım.  | 4,08               | 0,90        |
| <b>21-24</b> | <b>SİVİL ERDEM BOYUTU</b>  | <b>4,05</b>        | <b>0,89</b> |
| 21           | Katılımın zorunlu olmadığı ancak önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılmaya özen gösteririm.                                | 3,99               | 0,89        |
| 22           | İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekliyim.  | 4,08               | 0,89        |
| 23           | İşyerimde gerçekleşen değişiklikleri takip ederim.   | 4,04               | 0,87        |
| 24           | İşyerime ilişkin yapılan duyuruları, alınan kararları vb. diğer bilgileri takip ederek dikkatlice okurum.                          | 4,12               | 0,91        |

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde istihdam eden çalışanların ÖVD’ye ilişkin görüşleri alt boyutlar bakımından irdelendiğinde en yüksek algının centilmenlik alt boyutunda olduğu ( $\bar{x} = 4,08$ ) görülmektedir. İkinci olarak en yüksek ÖVD boyutunun ise nezaket boyutunda ( $\bar{x} = 4,07$ ) nezaket boyutunda olduğu görülmektedir. Tablodaki değerlere bakıldığı zaman vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarının ( $\bar{x} = 4,05$ ) değerlerinin çalışanların gözünde eşit algılandığı görülmektedir. Son sırada ise diğergamlık ( $\bar{x} = 3,97$ ) boyutu yer almaktadır.

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde yer alan personellerin ÖVD’ye yönelik alt boyut olan diğergamlık boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “Benden istenmese dahi işe yeni başlayan bir kişiye işleri öğrenmesi için yardımcı olurum.” ( $\bar{x} = 4,08$ ) olduğu en az katılımın ise “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini üstlenerek ben yapabilirim.” ( $\bar{x}=3,69$ ) ifadesinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde yer alan personellerin ÖVD’ye yönelik alt boyut olan vicdanlılık boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “Hakkettiğim ücreti almak için karşılığında dürüst bir şekilde çalışmam gerektiğine inanıyorum.” ( $\bar{x}=4,22$ ) olduğu, en az katılımın ise “İşyerime zorunlu olduğum için değil severek ve isteyerek geliyorum.” ( $\bar{x} = 3,94$ ) şeklinde olduğu gözlenmektedir.

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde yer alan personellerin ÖVD’ye yönelik alt boyut olan centilmenlik boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “Kişisel sorunlarımı işyerine taşımakla zaman harcamam.” ( $\bar{x} = 4,17$ ) ifadesi olduğu, en düşük ifadenin ise “İşyerimle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye çalışırım.” ( $\bar{x} =3,98$ ) şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde yer alan personellerin ÖVD’ye yönelik alt boyut olan nezaket boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “Çalışma arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.” ( $\bar{x} = 4,17$ ) ifadesi olduğu, en düşük katılımın ise “Çalışma arkadaşlarımla sorunlarını çözmeye yönelik çaba sarf ederim.” ( $\bar{x} =3,96$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir.

Tablo 18’de yer alan sonuçlara göre konaklama işletmelerinde yer alan personellerin ÖVD’ye yönelik alt boyut olan sivil erdem boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “İşyerime ilişkin yapılan duyuruları, alınan kararları vb. diğer bilgileri takip ederek dikkatlice okurum.” ( $\bar{x} = 4,12$ ) olduğu, en düşük katılımın ise “Katılımın zorunlu olmadığı ancak önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılmaya özen gösteririm.” ( $\bar{x} = 3,99$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir.



### 3.6.7. Kurumsallaşma Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Korelasyon analizi bağımsız değişkenler ve bağımsız ile bağımlı değişkenler arasında olan ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan bir analizdir (İslamoğlu, 2009: 249). Korelasyon katsayısının değeri +1 ile -1 aralığında değişmektedir. İki değişken arasındaki ilişki aynı anda artıyor ya da azalıyor pozitif yönlü korelasyon, değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor veya diğeri azalırken biri artıyorsa negatif yönlü korelasyon söz konusudur (Akbulut, 2010: 51). Korelasyon katsayısının 1 olması mükemmel pozitif bir ilişkiye, -1 olması ise mükemmel negatif bir ilişkiye işaret etmektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanması hususunda fikir birliği bulunmamasına karşın sıklıkla karşılaşılan değerler ve yorumları şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Büyüköztürk, 2006: 32):

- Korelasyon katsayısının 0,70 ile 1 arasında değere sahip olması yüksek,
- Korelasyon katsayısının 0,30 ile 0,70 arasında değere sahip olması orta,
- Korelasyon katsayısının 0,0 ile 0,30 arasında değere sahip olması ise zayıf düzeyde ilişki olarak yorumlanabilmektedir.

Araştırmamızda verilerin normal dağılıma sahip olmasından dolayı Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bu analize ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 19’da sunulmuştur:

**Tablo 19. Kurumsallaşma Düzeyi ve ÖVD Arasındaki İlişki**

| Değişkenler          | KD      | Diğergamlık | Vicdanlılık | Centilmenlik | Nezaket | Sivil Erdem |
|----------------------|---------|-------------|-------------|--------------|---------|-------------|
| Kurumsallaşma Düzeyi | 1       |             |             |              |         |             |
| Diğergamlık          | 0,482** | 1           |             |              |         |             |
| Vicdanlılık          | 0,457** | 0,640**     | 1           |              |         |             |
| Centilmenlik         | 0,406** | 0,650**     | 0,697**     | 1            |         |             |
| Nezaket              | 0,404** | 0,618**     | 0,703**     | 0,736**      | 1       |             |
| Sivil Erdem          | 0,437** | 0,584**     | 0,637**     | 0,687**      | 0,735** | 1           |

\*\*p<0,01

Tablo 19'daki veriler dikkate alındığında aşağıdaki çıkarımlarda bulunabilmekteyiz:

- Kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD boyutlarından diğergamlık arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma düzeyi ile diğergamlık ( $r= 0,482$ ,  $p: 0,00<0,01$ ) boyutu arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki vardır.
- Kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD boyutlarından vicdanlılık arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma düzeyi ile vicdanlılık ( $r= 457$ ,  $p: 0,00<0,01$ ) boyutu arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki vardır.
- Kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD boyutlarından centilmenlik arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma düzeyi ile centilmenlik ( $r=0,406$ ,  $p:0,00<0,01$ ) boyutu arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki vardır.
- Kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD boyutlarından nezaket arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma düzeyi ile nezaket ( $r= 0,404$ ,  $p: 0,00<0,01$ ) boyutu arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki vardır.
- Kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD boyutlarından sivil erdem boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman 0,01 anlamlılık düzeyinde kurumsallaşma düzeyi ile sivil erdem ( $r= 0,437$ ,  $p: 0,00<0,01$ ) boyutu arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki vardır.

Bu değerlerden yola çıkarak; örgütlerin kurumsallaşma düzeyleri arttıkça, çalışanların işleri ile ilgili birbirine yardım etme davranışlarının daha yüksek olduğu, çalışanların kendinden bekleneni aşan şekilde gönüllü davranışlar sergileme eğilimlerinin arttığı, çalışanların, bir karar veya olaydan önce bundan etkilenen kişilere haber vermede özenli olduğu, örgüt yaşamındaki sorunlardan şikayet etmekle vakit harcamaktan kaçındığı ve örgüt ile ilgili faaliyetlere gönüllü katıldığı sonuçlarına ulaşılabilmektedir.

### **3.6.8. Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi**

Regresyon analizi vasıtasıyla bağımsız değişken olan kurumsallaşma düzeyinin bağımlı değişkenler; diğergamlık, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutları üzerindeki etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Kontrol değişkenleri olarak “otel türü” ve “otel yıldız sayısı” analizde kullanılmıştır. Aşağıda Tablo 20’de regresyon analizine yönelik özet bilgiler sunulmaktadır:

**Tablo 20. Diğergamlık Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Değişkenler                        | Bağımlı Değişken: <i>Diğergamlık Boyutu</i> |          |          |           |
|------------------------------------|---|----------|----------|-----------|
|                                    | Model 1                                     | Model 2  | Model 3  | Model 4   |
| <b><i>Kontrol Değişkenleri</i></b> |   |          |          |           |
| Otel Türü                          | -0,043                                      |          | -0,047   | -0,032    |
| Otel Yıldız Sayısı                 |   | 0,026    | 0,026    | 0,019     |
|                                    |   |          |          |           |
| <b><i>Bağımsız Değişken</i></b>    |   |          |          |           |
| Kurumsallaşma                      |   |          |          | 0,437***  |
|                                    |   |          |          |           |
| Sabit                              | 4,043***                                    | 3,906*** | 3,983*** | 2,485***  |
| F                                  | 0,252                                       | 0,765    | 0,527    | 39,572*** |
| Uyarlanmış R <sup>2</sup>          | -0,002                                      | -0,01    | -0,002   | 0,228     |

\*\*\* ve \*\* sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 20’de görüldüğü üzere diğergamlık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “otel türü” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 0,252; p>0,05) anlamlı bir sonuç vermemektedir.

Tablo 20’de görüldüğü üzere diğergamlık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ikinci adımında (Model 2) “otel yıldız sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 0,765; p>0,05) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Tablo 20’de görüldüğü üzere diğergamlık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin üçüncü adımında (Model 3) kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 0,527, p>0,05) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Dördüncü modelde (Model 4) H<sub>1a</sub> hipotezi bağlamında “kurumsallaşma düzeyi” bağımsız değişkenini kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 39,572, p<0,01) anlamlı çıkmış ve diğergamlık üzerindeki değişimin %22,8’ini açıklamaktadır. Otel türü ve yıldız otel sayısı kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Modelin analizi sonucunda H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça diğergamlık davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 21’de vicdanlılık üzerinde etkili olan değişkenlere ilişkin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 21. Vicdanlılık Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Değişkenler                        | Bağımlı Değişken: <i>Vicdanlılık Boyutu</i> |          |          |           |
|------------------------------------|---|----------|----------|-----------|
|                                    | Model 1                                     | Model 2  | Model 3  | Model 4   |
| <b><i>Kontrol Değişkenleri</i></b> |   |          |          |           |
| Otel Türü                          | -0,113                                      |          | -0,120   | -0,109    |
| Otel Yıldız Sayısı                 |   | 0,052**  | 0,054**  | 0,019     |
|                                    |   |          |          |           |
| <b><i>Bağımsız Değişken</i></b>    |   |          |          |           |
| Kurumsallaşma                      |   |          |          | 0,332***  |
|                                    |   |          |          |           |
| Sabit                              | 4,248***                                    | 3,926*** | 4,125*** | 2,987***  |
| F                                  | 2,565                                       | 4,718**  | 3,819**  | 35,712*** |
| Uyarlanmış R <sup>2</sup>          | 0,004                                       | 0,009    | 0,014    | 0,210     |

\*\*\* ve \*\* sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 21’de görüldüğü üzere vicdanlılık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “otel türü” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 2,565; p>0,05) anlamlı bir sonuç vermemektedir.

Tablo 21’de görüldüğü üzere vicdanlılık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ikinci adımında (Model 2) “otel yıldız sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 4,718; p<0,05) anlamlı bir sonuç ifade etmekte ve vicdanlılık üzerindeki değişimin %0,9’unu açıklamaktadır.

Tablo 21’de görüldüğü üzere vicdanlılık boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin üçüncü adımında (Model 3) kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 3,819, p<0,05) anlamlı bir sonuç ifade etmekte ve vicdanlılık üzerindeki değişimin %1,4’ünü açıklamaktadır. Modelde otel yıldız sayısı kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir.

Dördüncü modelde (Model 4) H<sub>1b</sub> hipotezi bağlamında “kurumsallaşma düzeyi” bağımsız değişkenini kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan (F= 35,712, p<0,01) anlamlı çıkmış ve vicdanlılık üzerindeki değişimin %21’ini açıklamaktadır. Modelde otel yıldız otel sayısı kontrol değişkeninin anlamlı katkısının ortadan kalktığı görülmektedir. Modelin

analizi sonucunda  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça vicdanlılık boyutunun da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 22’de sportmenlik üzerinde etkili olan değişkenlere ilişkin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 22. Sportmenlik Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Değişkenler                        | Bağımlı Değişken: <i>Sportmenlik Boyutu</i> |          |           |           |
|------------------------------------|---|----------|-----------|-----------|
|                                    | Model 1                                     | Model 2  | Model 3   | Model 4   |
| <b><i>Kontrol Değişkenleri</i></b> |   |          |           |           |
| Otel Türü                          | -0,046                                      |          | -0,050    | -0,040    |
| Otel Yıldız Sayısı                 |   | 0,028    | 0,028     | -0,003    |
|                                    |   |          |           |           |
| <b><i>Bağımsız Değişken</i></b>    |   |          |           |           |
| Kurumsallaşma                      |   |          |           | 0,301***  |
|                                    |   |          |           |           |
| Sabit                              | 4,165***                                    | 4,018*** | 4,0101*** | 3,070***  |
| F                                  | 0,421                                       | 1,315    | 0,900     | 25,739*** |
| Uyarlanmış R <sup>2</sup>          | -0,001                                      | 0,001    | -0,001    | 0,159     |

\*\*\* ve \*\* sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 22’de görüldüğü üzere sportmenlik boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “otel türü” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 0,461$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç vermemektedir.

Tablo 22’de görüldüğü üzere sportmenlik boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ikinci adımında (Model 2) “otel yıldız sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 1,315$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Tablo 22’de görüldüğü üzere sportmenlik boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin üçüncü adımında (Model 3) kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 0,900$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Dördüncü modelde (Model 4)  $H_{1c}$  hipotezi bağlamında “kurumsallaşma düzeyi” bağımsız değişkenini kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 25,739$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı çıkmış ve sportmenlik üzerindeki değişimin %15,9’unu açıklamaktadır. Otel türü ve yıldız otel sayısı kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Modelin

analizi sonucunda  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça sportmenlik boyutunun da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

**Tablo 23. Nezaket Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Değişkenler                        | Bağımlı Değişken: <i>Nezaket Boyutu</i> |          |          |           |
|------------------------------------|---|----------|----------|-----------|
|                                    | Model 1                                 | Model 2  | Model 3  | Model 4   |
| <b><i>Kontrol Değişkenleri</i></b> |   |          |          |           |
| Otel Türü                          | -0,072                                  |          | -0,081   | -0,070    |
| Otel Yıldız Sayısı                 |   | 0,064**  | 0,065**  | 0,032     |
|                                    |   |          |          |           |
| <b><i>Bağımsız Değişken</i></b>    |   |          |          |           |
| Kurumsallaşma                      |   |          |          | 0,334**** |
|                                    |   |          |          |           |
| Sabit                              | 4,194***                                | 3,910*** | 4,044*** | 2,933***  |
| F                                  | 0,840                                   | 5,842**  | 3,446**  | 26,327*** |
| Uyarlanmış $R^2$                   | 0,000                                   | 0,012    | 0,012    | 0,162     |

\*\*\* ve \*\* sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 23'te görüldüğü üzere nezaket boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “otel türü” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 0,840$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç vermemektedir.

Tablo 23'te görüldüğü üzere nezaket boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ikinci adımında (Model 2) “otel yıldız sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 5,842$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmekte ve nezaket üzerindeki değişimin %1,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 23'te görüldüğü üzere nezaket boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin üçüncü adımında (Model 3) kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 3,446$ ,  $p<0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmekte ve vicdanlılık üzerindeki değişimin %1,2'sini açıklamaktadır. Modelde otel yıldız sayısı kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir.

Dördüncü modelde (Model 4)  $H_{1d}$  hipotezi bağlamında “kurumsallaşma düzeyi” bağımsız değişkenini kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 26,327$   $p<0,01$ ) anlamlı çıkmış ve vicdanlılık üzerindeki değişimin %16,2'sini açıklamaktadır. Modelde otel yıldız otel sayısı kontrol değişkeninin anlamlı katkısının ortadan kalktığı görülmektedir. Modelin

analizi sonucunda  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça nezaket boyutunun da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 24’te sivil erdem üzerinde etkili olan değişkenlere ilişkin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 24. Sivil Erdem Üzerinde Etkili Olan Değişkenlere İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Değişkenler                        | Bağımlı Değişken: <i>Sivil Erdem Boyutu</i> |          |          |           |
|------------------------------------|---|----------|----------|-----------|
|                                    | Model 1                                     | Model 2  | Model 3  | Model 4   |
| <b><i>Kontrol Değişkenleri</i></b> |   |          |          |           |
| Otel Türü                          | -0,104                                      |          | -0,110   | -0,098    |
| Otel Yıldız Sayısı                 |   | 0,052    | 0,054    | 0,016     |
|                                    |   |          |          |           |
| <b><i>Bağımsız Değişken</i></b>    |   |          |          |           |
| Kurumsallaşma                      |   |          |          | 0,369***  |
|                                    |   |          |          |           |
| Sabit                              | 4,234***                                    | 3,929*** | 4,111*** | 2,849***  |
| F                                  | 1,598                                       | 3,538    | 2,682    | 31,464*** |
| Uyarlanmış R <sup>2</sup>          | 0,002                                       | 0,006    | 0,009    | 0,189     |

\*\*\* ve \*\* sırasıyla % 1 ve % 5 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 24’te görüldüğü üzere sivil erdem boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) “otel türü” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 1,598$ ;  $p>0,002$ ) anlamlı bir sonuç vermemektedir.

Tablo 24’te görüldüğü üzere sivil erdem boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin ikinci adımında (Model 2) “otel yıldız sayısı” kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 3,538$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Tablo 24’te görüldüğü üzere sivil erdem boyutu üzerinde etkili olan bağımsız değişkene ilişkin regresyon analizinin üçüncü adımında (Model 3) kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 2,682$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı bir sonuç ifade etmemektedir.

Dördüncü modelde (Model 4)  $H_{1e}$  hipotezi bağlamında “kurumsallaşma düzeyi” bağımsız değişkenini kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ( $F= 31,464$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı çıkmış ve sivil erdem üzerindeki değişimin %18,9’unu açıklamaktadır. Otel türü ve yıldız otel sayısı kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Modelin

analizi sonucunda  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle kurumsallaşma düzeyi arttıkça sivil erdem davranışının da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Yukarıdaki analizler ışığında kurmuş olduğumuz  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$  ve  $H_{1e}$  hipotezleri kabul edilmiştir. Kurumsal konaklama işletmelerinde istihdam eden çalışanların kurumsallık algılarının sergilenen ÖVD üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki tabloda hipotezlere ilişkin özet tablo sunulmaktadır:

**Tablo 25. Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo**

| <b>Hipotez</b> | <b>Hipotez İçeriği</b>  | <b>Kabul / Red</b>  |
|----------------|---|---------------------|
| $H_1$          | <b>Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sergiledikleri ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.</b> | <b>Kabul Edildi</b> |
| $H_{1a}$       | Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile özgecilik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.                       | Kabul               |
| $H_{1b}$       | Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.                     | Kabul               |
| $H_{1c}$       | Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.                     | Kabul               |
| $H_{1d}$       | Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.                         | Kabul               |
| $H_{1e}$       | Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeyi ile sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.                     | Kabul               |



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma literatürde önemi olmasına rağmen sınırlı şekilde ele alınan örgütlerin kurumsallaşma düzeyi ile çalışanların sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır sorusundan hareketle şekillenmiştir. Araştırmanın önemli bir katkısı, iş gücü devir oranı yüksek olan turizm sektörünün (Çakınberk, 2011: 253) bir faaliyet kolunu temsil eden konaklama işletmelerini ele almasıdır. Bilindiği gibi turizm sektöründe çalışan insanlar görev tanımlarındaki belirsizlikler, eleman yetersizliği, iş arama ve bulma maliyetinin işten ayrılma maliyetinden yüksek olması gibi birçok sebeple özellikle sezon olarak adlandırılan dönemlerde birçok görevi eş zamanlı yerine getirmek durumunda kalabilmektedirler. Bu da örgütte yerini bilemeyen, görevinin ayrımlarını kesin çizemeyen çalışanları yıpratmakta ve gönüllü davranışlar sergilemesinin önüne geçmektedir. Konaklama işletmelerinin özellikle hizmet sektöründe yer alması müşteri ile ilişkilerin diğer sektörlerle göre ön planda olması çalışan davranışlarının daha yakından incelenmesi gerekliliğini doğurmaktadır. İç ve dış müşterilerin oluşturduğu bir bütünle meydana gelen konaklama işletmelerinde toplam kalite anlayışının savunduğu gibi kalite içerden dışarı doğru başlayan bir süreçtir. İç müşterinin memnuniyetinin dış müşteriye olumlu yansıtacağı şüphesiz bir gerçektir. 21. yüzyılda en çok bahsedilen konular arasında dünyanın artık global bir köy haline gelişi olmaktadır. Bilgi işleme teknolojilerinin gelişimi, internet, uluslararası anlaşmalar gibi birçok etkenlerin varlığı organizasyonların rekabet alanlarını ülke içerisinde küresel boyuta taşımaktadır. Küreselliğin bir sonucu olarak örgütlerde değer yaratabilmenin, klasik yönetim bakış açısının savunduğu gibi makine metaforu ile değil sosyal bir organizma olan organizasyonların içindeki insan unsurunun yarattığı kritik davranışları artırma yolu ile sağlanabileceği açıkça belli olmaktadır. Özellikle hizmet işletmeleri için durum düşünüldüğünde yaratılan değer organizasyon için bir “tercih edilme” nedenidir.

Kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla yöneltilen sorulara bakıldığı zaman en fazla katılımın ( $\bar{x} = 3,79$ ) katılım puanı ile “İşletmemizde yapılacak işlerin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konmuştur.” ifadesi olduğu, nispeten az katılımın ise “İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmemize ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır.” ( $\bar{x} = 3,43$ ) ifadesi olduğu görülmektedir. Burada işletmelerin kurumsallaşma göstergelerinden örgüt yapısının etkinliği, iç yönetmeliklerin ve görev tanımlarının konaklama işletmeleri çalışanlarınca kurumsallaşmanın varlığına ilişkin en anlaşılabilir unsur olduğu görülmektedir. Bu durum organizasyonların yapılarını kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak bilgi temeline dayanan sistemler aracılığıyla dizayn etmesiyle açıklanabilmektedir (Karakaş vd., 2016: 4).

Konaklama organizasyonlarda ihtiyaca göre oluşturulan ön büro, yiyecek içecek, satış ve pazarlama, insan kaynakları, muhasebe ve organizasyon gibi bilgi ve eğitim gerektirecek bölümlerde yer alacak çalışanların uzmanlık esasına göre istihdam ettirilmesi orada profesyonel yönetimin varlığına işaret etmektedir. Ahmadi ve arkadaşları (2010) bürokratik örgüt yapısının ve kuralların açık bir şekilde ortaya koyulmasının ÖVD sergilenmesinin önünde bir engel olduğunu savunmaktadır. Burada önemli olan belki de bürokrasinin algılanma şeklidir. Eğer olaya gayri şahsi ilişkilerden arındırılmış bir örgüt yapısı ile yaklaşıyorsa bunun örgütteki bireylere seçim, terfi, prim gibi konularda adil davranılacağı konusunda güven vermesi muhtemel olmaktadır. Örgüte duyulan güven ise örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesi için gerekli koşullardan biridir (Willis, 2015).

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yapılan analizler sonucunda konaklama işletmelerinde istihdam eden çalışanların en çok sergilediği davranışın centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar olduğu ( $\bar{x} = 4,08$ ), nispeten az sergilenen davranışların ise özgecilik boyutunda yer alan davranışlar ( $\bar{x} = 3,97$ ) olduğu gözlenmektedir. ÖVD boyutlarına ilişkin sergilenen en yüksek ve en düşük boyutlar literatürde araştırmanın yapıldığı örnekleme ve sektöre göre farklılık göstermektedir (Ürek vd., 2016; Sökmen ve Boylu, 2011; Bitmiş vd., 2014).

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların diğergamlık boyutuna ilişkin cevaplarına bakıldığı zaman en yüksek katılımın “Benden istenmese dahi işe yeni başlayan bir kişiye işleri öğrenmesi için yardımcı olurum.” ( $\bar{x} = 4,08$ ) olduğu nispeten az katılımın ise “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini üstlenerek ben yapabilirim.” ( $\bar{x}=3,69$ ) ifadesinin olduğu gözlenmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin “Benden istenmese dahi işe yeni başlayan bir kişiye işleri öğrenmesi için yardımcı olurum.” ifadesine katılımın yüksek olması istihdam edilen kurumun sahip olduğu örgüt yapısının dayanışma ve yardımlaşmayı destekliyor oluşu ile açıklanabilmektedir (Tamer vd., 2014: 194). Konaklama işletmelerinde çalışan personelin “Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini üstlenerek ben yapabilirim.” görüşüne nispeten daha az katılımın sebebi olarak çalışanların sektöre özgü iş yükü algıları gösterilebilmektedir. Çalışanın sektörden kaynaklanan iş yükü stresinden dolayı (Çuhadar ve Gencer, 2016: 1325) fazladan iş yükü almak stres yaratabileceğinden dolayı bundan kaçınması olası bir durumdur. Öte yandan çalışanların mesai arkadaşlarının görevlerini üstlenme konusunda istekli bir tavır takındıklarını söylemek mümkündür.

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların vicdanlılık boyutuna ilişkin cevaplarına bakıldığında en yüksek katılımın “Hakkettiğim ücreti almak için karşılığında dürüst bir şekilde çalışmam gerektiğine inanıyorum.” ( $\bar{x}=4,22$ ) olduğu, nispeten az katılımın “İşyerime zorunlu olduğum için değil severek ve isteyerek geliyorum.” ( $\bar{x} = 3,94$ ) ifadesi olduğu gözlenmektedir. En yüksek katılımın “Hakkettiğim ücreti almak için karşılığında dürüst bir şekilde çalışmam gerektiğine inanıyorum” olmasının nedeni olarak kurum ile çalışan arasında yer alan psikolojik sözleşmenin

varlığıyla açıklanabilmektedir. Psikolojik sözleşme varsayımı gereği karşı tarafa sunulan katkı ya da değer in geri dönüşü olacağı inancı bulunmaktadır (Rousseau, 1990: 390). Nispeten daha düşük katılımın ise “İşyerime zorunlu olduğum için değil severek ve isteyerek geliyorum.” nedeni ise konaklama işletmelerinde yer alan bireyin sahip olduğu ekonomik ve sosyal kaygıların tecrübe, örgütte kalma süresi, iş arama maliyetinin yüksek olması gibi nedenlerden dolayı örgütte kalmaya ihtiyaç duymasından yani devam bağlılığıyla açıklanabilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Fakat genel olarak çalışanların işlerine gelmekten mutluluk duyduğu ve buradan da işlerine bağlı oldukları söylenebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların centilmenlik boyutuna ilişkin cevaplarına bakıldığında en yüksek katılımın “Kişisel sorunlarımı işyerine taşımakla zaman harcamam.” ( $\bar{x} = 4,17$ ) ifadesi olduğu, nispeten az katılımın “İşyerimle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye çalışırım.” ( $\bar{x} = 3,98$ ) şeklinde olduğu görülmektedir. En yüksek ifadenin “Kişisel sorunlarımı işyerine taşımakla zaman harcamam” olmasının nedeni olarak konaklama işletmelerinde yer alan personelin iş yaşam dengesi arasında yakalamaya çalıştığı uyum neden olarak gösterilebilmektedir. İş yaşam dengesi bireyin iş yerinde sahip olduğu roller ile sosyal hayattaki rolleri arasındaki çatışmanın minimumda tutulmasını ifade etmektedir (Clark, 2000: 748-750). Çalışanların “İşyerimle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye çalışırım.” ifadesine nispeten düşük katılım göstermesinin nedeni ise içinde bulunulan şartların niteliğidir. Konaklama işletmelerinde çalışan personelin birçok problemle eş zamanlı uğraşması, içinde bulunduğu bağlam veya kişilik özellikleri gibi nedenlerden dolayı olaylara olumlu yanlarından bakmaları kimi zaman mümkün olmayabilmektedir. Fakat genel olarak çalışan eğilimlerinin sorunları çözme yönünde olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür.

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların nezaket boyutuna ilişkin cevaplarına bakıldığında en yüksek katılımın “Çalışma arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.” ( $\bar{x} = 4,17$ ) ifadesi olduğu, nispeten düşük katılımın ise “Çalışma arkadaşlarımdan sorunlarımı çözmeye yönelik çaba sarf ederim.” ( $\bar{x} = 3,96$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir. Verilen yanıtlar iş yerinde dışlanma ve yalnızlaşma korkusundan kaynaklanabilmektedir. Diğer yandan çalışanlar olası problemlere örgüt yararına da sessiz kalmayı tercih ediyor olabilirler. Örgüt yararına sessiz kalmak, personelin fikir ve görüşlerini kurum ya da mesai arkadaşlarını yani başkalarını düşünme ve çalışma arkadaşlarının ve/veya örgütün menfaatini ön planda tutma amacıyla muhalif hareketlerden kaçınmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 117). Genel olarak çalışanların sorunları çözmekten yana bir tavır takındığını söylemek mümkündür.

Konaklama işletmelerinde yer alan çalışanların sivil erdem boyutuna ilişkin fikirleri kıyaslandığında en yüksek katılımın “İşyerime ilişkin yapılan duyuruları, alınan kararları vb. diğer bilgileri takip ederek dikkatlice okurum.” ( $\bar{x} = 4,12$ ) olduğu, nispeten düşük katılımın ise “Katılımın

zorunlu olmadığı ancak önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılmaya özen gösteririm.” ( $\bar{x} = 3,99$ ) ifadesinin olduğu görülmektedir. Konaklama sektöründe işletmelerin başarısını etkileyecek trendler, iç ve dış değişim ve gelişmeler her zaman gündeme gelen olaylardır. Bunlara örnek olarak müşteri tercih ve beklentilerinin değişmesi ve artması, mevsimsel hareketlenmeler, uluslararası ilişkiler, ülkenin popülerleşmesi, siyasal olaylar gibi mikro ve makro çevre etkenleri belirtilebilir. Konaklama sektörü bu tarz faktörlerden doğrudan ve dolaylı yönden etkilenebilmektedir. Ayrıca her işletmenin kendisine has kuralları, prosedürleri, politikaları vardır. Çalışanlar kurum içinde daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kurum içindeki duyuruları da takip etmektedirler. Bu durum, konaklama işletmelerin hizmet kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından elzem bir faktördür. Diğer yandan örgütün vatandaşı olma bilinci örgütle ilgili iç kurallar, prosedürler ve faaliyetlerin farkında olma bilincini gerektirmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sivil erdem davranışlarını sergilediklerini söylemek mümkündür. Diğer yandan nispeten katılımın düşük olması ise bireylerin boş zamanlarını ilgi alanlarına göre faaliyetlerine yönelmek istemeleri ile açıklanabilmektedir.

Bu çalışmada yapılan analizler kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD arasında ilişki olduğunu ve kurumsallaşma düzeyinin ÖVD'nin alt boyutları olan diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma düzeyi formal yapının kurallar, politikalar ve prosedürlerin davranışlar ve karar verme üzerindeki etkisini göstermektedir. Kurumsallaşan örgüt yapılarının daha belirli açık, şeffaf kurallar, politikalar ve rutinlere sahip olduğu görülmektedir. Bu kurallar sözlü olabileceği gibi kurumsallaşma anlayışına bağlı olarak genelde sözleşmeler, el kitapçıkları ve örgüt hakkında ipucu veren materyaller şeklinde düzenlenmektedir (Naqshbandi ve Kaur, 2011). Yetki devri, formalleşme, hiyerarşik yapı, kontrol alanı gibi pek çok kavramla ilişkilendirilen örgüt yapısının ÖVD ile ilişkisinin etkisine dair farklı görüşler bulunmaktadır. Formal yapının insan davranışlarını yönlendirmede etkisini konu alan araştırmalar farklı görüşler ortaya koymaktadır. Podsakoff ve arkadaşları (Podsakoff vd., 2000: 530) ÖVD ile çeşitli ilişkisi olduğu düşünülen faktörler üzerine yaptıkları araştırmalarda örgütün formalleşmesinin ÖVD üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmektedir. Diğer yandan Rostami ve Piri (2014) ise örgütlerde formalleşme arttıkça sergilenen ÖVD'nin de artacağı sonucuna ulaşmıştır. Adler ve Borys (1996) bu yapıya ilişkin iki karşıt görüş öne sürmektedir. Bunlardan ilki; karşıdakinin alanını kısıtlayan, komut ve kontrol yönetim stilini ifade etmektedir. İkincisi ise kural, politika ve prosedürlerin yönetim stili, yardımlaşma ve aktif çalışan katılımını kolaylaştırmasıdır. Juillerat (2010) ise kural, politika ve prosedürlerin çalışanlara yetki devri, karar verme ve inisiyatif kullanma hakkı tanıdığına zorlayıcı bir strateji olmaktan çok örgüt gelişimine katkıda bulunacağını aktarmaktadır.

Kurumsallaşma görev ve işlerde kurumun işleyişiyle ilgili konularda ilgili taraflara belirlilik sunmakta ve bu konulardaki soru işaretlerini gidermektedir. Araştırmalar belirsizliğin çalışan davranışları üzerinde olumsuz etkileri (Cheng ve Chang, 2008; Sverke ve Hellgren, 2002) olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda araştırmalar algılanan örgüt formalitesinin belirsizlikten

kaçınma eğilimi yüksek olan ülkelerde ÖVD'nin sergilenme ihtimalini artırdığını ve belirli kural ve işleyişin yardımseverlik temeline dayanan davranışları artırdığını da göstermektedir (Fischer vd., 2017). Yine ülkemizin de içinde olduğu araştırmalar kültürel yapımızın belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğunu ve yapılan iş, prosedür hakkında daha fazla bilgi alma ihtiyacı içinde olduğumuzu göstermektedir (Hofstede, 1983: 83). Bu bakımdan çalışmamızda kurumsallaşma düzeyinin sergilenen ÖVD üzerindeki etkisi literatürle beklenen sonuçlar vermektedir. Bu çalışmanın analizlerine göre kurumsallaşma düzeyi ile ÖVD arasında bir ilişki bulunmakta ve kurumsallaşma düzeyi ÖVD'yi etkilemektedir.

Çalışanları rol üstü davranışlara sevk edebilmek için önce rollerinin neler olduğunun belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. Çünkü başkasına yardım etme temeline dayanan diğergamlık boyutunun ortaya konabilmesi için kişinin önce kendi rolü ayırımında olması gerekmektedir. Organizasyonların misyon ve vizyon ifadelerinin çalışanlara aktarılabilirliği oluşu çalışanın kurum içindeki rolünün farkında olmasına imkan vermektedir. Çalışanların, organizasyonun vizyonu, misyonu ve stratejileri hakkında haberdar olmaları, nereye gidecekleri ve neyin amaç olduğu konusunda bilgi edinmelerinde farkındalık yaratmaktadır. Bunun sonucunda da örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında verimli olması gereken ÖVD seviyesini artıran sürekli bir rol oynamaktadır (Ashraf vd., 2012: 112-113). Çalışmamızda kurumsallaşmanın diğergamlık boyutu üzerinde etkili olduğu sonucu çıkmaktadır.

Lider-üye etkileşiminde de bahsedildiği gibi astlarının davranışlarını yönlendiren liderdir. Lider desteğinin iş tatmini aracılığı ile ÖVD üzerinde pozitif etkileri olduğuna dair araştırmalar bulunmaktadır (Smith vd., 1983; Podsakoff vd., 1990; Lapierre ve Hackett, 2007; Nguni vd., 2006). Örgüt yapısı büyüdükçe işlerin tek bir kişi tarafından yerine getirilmesi mümkün olmayabilmektedir. Bu karmaşada yetki ve bunun için kişilerin uzmanlık esasına göre yetki devri yapılması örgütteki uygulamaların adil olduğu hususunda ipuçları verebilmektedir. Yapısı itibariyle ülkemizdeki çoğu işletmenin aile işletmesi olması kendini turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde de göstermektedir. Aile bağları arasında kurulan ilişki genellikle yetkilerin kan bağı esasına göre verilmesi sonucunu da beraberinde getirmektedir. Yüz yüze yapılan anketler sırasında aile işletmelerinde yer alan orta kademe yöneticileri üst kademe de yer alan bireylerin genelde kendilerinden eğitimsiz ve aile bağları nedeniyle üst konumda bulunmalarından duydukları rahatsızlıkları dile getirmişlerdir. Yapısı itibariyle daha kurumsal olarak nitelendirilebilecek büyük konaklama işletmelerinde ise birbirini tanıyan insan sayısı sınırlıdır. İşe alma, yerleştirme, terfi gibi çeşitli politikaları bulunan bu işletmelerde kurumsallaşamayan işletmelere nazaran verilen yetkinin çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilebildiği gözlenmiştir. Yetkinin kişisel ilişkiler neticesinde değil uzmanlık esasına göre verilmesi adaletli uygulamaların varlığına işaret etmektedir. Kurumsallaşan işletmelerde informal ilişkilerin kurumsal olmayanlara göre daha geri planda olması pozisyonlara atama ve yerleştirme ve atama gibi kriterlerin daha profesyonelce yürütüldüğünü göstermektedir. Böyle bir uygulamada çalışanların uzmanlık gücüne daha çok saygı duyduğu ve

adaletli uygulamaların varlığına inanması sağlanmaktadır. Böylelikle işten kaytarma ve çalışma zamanı içerisinde dikkatini görevine kullanmanın karşılığı olan vicdanlılık boyutunun sergilenme eğiliminin kurumsallaşmanın sağladığı dolaylı katkılardan sebeple olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızda kurumsallaşmanın vicdanlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Kurumsallaşma işletmenin yapısını sistematikleştiren kişi değil kural vurgusunun ön planda olduğu, denge, düzen ve belirlilik sağlama şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Özer, 2008: 42). Centilmenlik ise çalışanların işle ilgili sorunlara müsamaha göstermesi o sorunlar hakkında şikâyet etmemesidir (Moorman vd., 1993). Kurumsal organizasyonlarda çalışan ile örgüt arasında karşılıklı güven söz konusudur (Halis ve Ay, 2017: 50). Çalışanlar kurumsallaşmanın olduğu yerde sistemsal alınan kararların sorunları çözeceğine dair inançları sorunları büyütmeyi ve vakitlerini şikâyetle geçirmelerinin önüne geçmektedir. Aynı zamanda örgütteki sergilenen nezaket boyutunun mesai arkadaşlarının işlerini etkileyecek eylemlerde bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmelerini (Şanal, 2013: 533) kapsamaktadır. Çalışmamız kurumsallaşmanın centilmenlik ve nezaket üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Sivil erdem davranışı örgütle ilgili konularda çalışanların sürece dahil olması ve örgütsel gelişmelere ilgi göstermesidir (Organ, 1997). Kurumsallaşmış yapılarda dikkati çeken diğer bir husus da karar alma sürecine çalışanların çalışanlarını dahil edebilmesidir. Bir karar alındığı zaman organizasyonda en üst kademeden en alt kademe kadar tüm bireyler bundan az ya da çok etkilenmektedir. Kendilerini etkileyen olaylar hakkında fikir sahibi olmaları veya çalışanlara fikir sorulması onlarda olumlu duygulara neden olmaktadır. Özellikle kararların etkin bir şekilde uygulamaya konabilmesinde ve çalışanlarca kabul edilmesinde katılımcı bir örgüt yapısının etkili olduğu düşünülmektedir (Levine 1990). Yapılan pek çok çalışmada karara katılım ve yetki devri gibi uygulamaların ÖVD'ye olumlu yansıdığı görülmektedir (Yasım ve Işık, 2017; Bolat ve Bolat 2008; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Çavuşoğlu ve Güler, 2017). Çalışanların kendilerine iş ile ilgili fikirlerinin sorulması ve örgüt yönetimini elinde bulunduranlarca bu tavrın desteklenmesi çalışanlara dikkate değer maliyet yüklemektedir. Bu nedenle sivil erdem boyutu örgütsel katılımın kurumsallaşması olarak da ifade edilebilmektedir (Altıntaş, 2006: 85). Çalışmamızda kurumsallaşma düzeyinin sivil erdem boyutu üzerinde olumlu etkisi olduğu saptanmıştır.

Kaderini kurucusunun çizmiş olduğu sınırlara mahkûm eden organizasyonlar, kurucusunun yok olmasından sonra o sınır içerisinde sıkışıp yok olmaya mahkûmdur. Kurumsallaşma bu bağlamda gelecek nesillere devrin sağlanması için bir gerekliliktir. Çünkü işletmenin varlığının sürekliliği ancak örgütün sürekliliğini sağlayacak politika, yöntem, devir gibi işlerin açıkça belirlenmesiyle ve yazı altına alınmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu sayede sonradan gelecek nesil, yönetici için bireylere bir yol haritası sunulmuş olmaktadır. Ülkemizde birçok işletme kurucusundan sonra ancak iki kuşak sonrayı görebilmektedir. Üçüncü nesile geçen işletme sayısı ise oldukça sınırlıdır. Bunun arkasındaki nedenler araştırıldığı zaman bu işletmelerin

kurumsallaşmadaki başarısızlıkları dikkati çekmektedir. Aynı zamanda kurumsal olarak tabir edilen işletmelerin eleman çekme ve elemanı elinde bulundurma özelliklerinin kurumsal olmayanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Şüphesiz bu konuda kurumsal işletmelerin çalışanlara sunmuş olduğu açıklık ve belirliliğin, haklarının yazılı sözleşmelerle korunmasının ve kurumsal bir çatı altında çalışmanın kişiye sağladığı tatminin payı büyüktür.

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki bu araştırma sosyal mübadele teorisi ve karşılıklılık normu çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Çalışanların maddi ve manevi beklentilerinin (karara katılım, yetki-sorumluluğun uzmanlık esasına göre yapılması, açık iletişim şansı) örgütçe karşılanabiliyor olması örgütle ilgili olumlu algılamalarına katkıda bulunmakta ve resmi rol tanımlarının ötesine geçen, fazladan davranışları sergileme eğilimleri artmaktadır. Bu durum sosyal mübadele teorisinin savunduğu gibi karşılıklı beklentileri tatmin olan iki tarafın alışverişte bulunduğu tezine uymaktadır. Sosyal mübadele teorisi çalışanların psikolojik sözleşme ihlalinde nasıl tepki vereceği hususunda genel bir yaklaşım sağlamaktadır. Örneğin yetki devrinin uzmanlık esasına göre yapılmaması, daha çok yakınlık, informal ilişkiler esasına göre yapılması çalışanlarda adaletsizlik algısı yaratabilmekte ve bunun sonucunda da biçimsel rol tanımlarını dahi yavaşlatarak, eksik yaparak veya yapmayarak örgüte karşılık verebilmektedir.

ÖVD'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunan davranışlar olduğu açıktır. Konaklama işletmelerinin etkinliğini artırmak için kurumsallaşma çabalarına başlamaları veya başlayanlar için bu sürece hız vermeleri tavsiye edilmektedir. Yapısı itibariyle iç ve dış değişimlerden kolay etkilenen konaklama işletmelerinin bu değişimlere adaptasyonu için insan kaynağının motive olması gerekli bir faktördür. Araştırma sırasında en çok dile getirilen sorunlardan biri işletmenin sınırlı prosedürlerinin yazıya dökülmesi ve yetki devrinin uzmanlık esasına göre olmadığıdır. Çalışanların bu rahatsızlığının giderilmesi amacına yönelik işletme için gerekli olan yol-yöntemin daha detaylandırılarak yazılı hale getirilmesi işgörenler için faydalı olabilmektedir. Güven, kan bağı, tanıdıklık gibi çeşitli unsurlardan dolayı yetkinin işe göre adama değil, adama göre iş verilmesinin önüne geçilmelidir. Bu durumun çalışanlarda yarattığı hayal kırıklığının işten ayrılma düşüncesiyle büyük bağlantısı olduğunun farkında olunmalıdır ve yetki uzmanlık esasına göre verilmelidir.

Bu araştırma nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel yöntemlerin faydalanılarak yapılması araştırmanın daha derinlemesine sonuçlar verebilmesi açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmesi araştırmanın bir kısıtıdır. Çalışanların ÖVD sergilemesi sektör ayırt etmeksizin tüm örgütler için önemli bir husustur. Bu nedenle araştırmanın farklı sektörlere uygulanması organizasyon etkinliği açısından önemli ipuçları sunabilecektir. Araştırmanın Trabzon ilinde faaliyette bulunan konaklama işletmelerini esas alması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Farklı coğrafi bölgelerde farklı özellikler gösteren konaklama işletmeleri için, araştırmanın genişletilmesi sonuçların genellenebilmesi açısından faydalı olabilmektedir. Şüphesiz ki kurumsal olan ve olmayan her örgütün kendine ait bir

kültürü olmaktadır. Araştırmaya rgt kültürü modelleri katılarak araştırılması literatür için faydalı sonuçlar verebilecektir. ÖVD'nin önemli yordayıcılarından biri olan örgütsel adalet kavramının modele dâhil edilmesiyle konunun araştırılması kurumsallaşma, örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisinin ortaya konması bakımından faydalı olabilir.





## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Abu-Tapanjeh, Abdussalam Mahmood (2009), “Corporate Governance from the Islamic Perspective: A Comparative Analysis with OECD Principles”, **Critical Perspectives on Accounting**, 20(5), 556-567.
- Acar, Durmuş vd. (2012), “Gönüllüden Zorunlu Bağımsız Denetime Geçişin Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetime Etkileri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 34, 115-124.
- Acar, Zafer (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7(1), 1-14.
- Adıgüzel, Orhan (2011), “Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(2), 235-259.
- Adler, Paul ve Borys, Bryan (1996), “Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive”, **Administrative Science Quarterly**, 41(1), 61-89.
- Ahmadi, Parviz vd. (2010), “The Relationship Between OCB and Social Exchange Constructs”, **European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences**, 19, 107-120.
- Akatay, Ayten (2003), “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10, 281-300.
- Akbaş, Türkmen Taşer (2011), “Algılanan Kısı-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi**, 9(1), 55-81.
- Akbulut, Yavuz (2010), **Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları**, 1. Baskı, İdeal Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Akgemci, Tahir vd. (2002), “Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 1-28.
- Aksoylu, Deniz ve Karaalp-Orhan, Hacer Simay (2018), “Ücret Farklılıklarına Neden Olan Faktörler Ve İşgücü Piyasasında Tabakalaşma: Ankara İli İnşaat Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 16(2), 1-20.
- Aktan, Coşkun Can (2015), “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: Whistleblowing”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 7(2), 19-36.

- Alayoğlu, Nihat (2012), "Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler", Tamer Koçel (Ed.), **5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 213-230.
- Ali, Oroog ve Bradburn, Mike (2018), "Professionalism", **Surgery-Oxford International Edition**, 36(9), 443-447.
- Alkış, Hüseyin ve Temizkan, Volkan (2010), "İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği", **Ekonomik Yaklaşım**, 21(76), 73-92.
- Allard, Scott ve Small, Mario (2013), "Reconsidering the Urban Disadvantaged: The Role Of Systems, Institutions, and Organizations", **The Annals of American Academy of Political and Social Science**, 6-20.
- Allen, Natalie ve Meyer, John (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of occupational psychology** 63(1), 1-18.
- Allen, Tammy ve Rush, Michael (1998), "The Effects Of Organizational Citizenship Behavior On Performance Judgments: A Field Study And A Laboratory Experiment", **Journal of Applied Psychology**, 83(2), 247.
- Alpay, Güven vd. (2008), "Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence From an Emerging Economy", **Journal of World Business**, 43(4), 435-448.
- Altıntaş, Füsün Çınar (2006), "Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(2), 81-90.
- Altıntaş, Serap ve Baykal, Ülkü (2010), "Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Nursing Scholarship**, 42(2), 186-194.
- Ambrose, Maureen ve Schminke, Marshall (2003), "Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust", **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 295-305.
- Ansari, Mahfooz vd. (2007), "Lmx And Work Outcomes: The Mediating Role of Delegation In The Malaysian Business Context", **Academy of Management Proceeding**, 1-6.
- Apaydın, Fahri (2009), "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 10(1), 1-22.

- \_\_\_\_\_ (2008), “Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 121-145.
- Argentero, Piergiorgio vd. (2008), “An Evaluation Of Organizational Citizenship Behavior: Psychometric Characteristics of The Italian Version of Podsakoff Et Al.’S Scale”, **TPM**, 15(2), 61-75.
- Arndt, Margarete ve Bigelow, Barbara (2000), “Presenting Structural Innovation in an Institutional Environment: Hospitals' Use of İmpression Management”, **Administrative Science Quarterly**, 45(3), 494-522.
- Arslantaş, Cüneyt vd. (2007), “Bir Güçlendirme Ölçeği Önerisi: Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İ.E.E. Dergisi**, 18(57), 3-12.
- Arslantaş, Cüneyt ve Pekdemir, Işıl (2007), “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 1, 261-286.
- Ashraf, Zeeshan vd. (2012), “The Relationship of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, the Moderating Impact of the Role of Subordinate LMX”, **European Journal of Business and Management**, 4(4), 110-115.
- Aslan, Şebnem (2009), “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 6(1), 256-275.
- Aslan, Şebnem ve Özata, Musa (2009), “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 9(17), 94-116.
- Atam, Ali Asker (2014), “Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Beko Örneği”, **The Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, 4(2), 16-39.
- Auger, Giselle (2014), “Trust Me, Trust Me Not: An Experimental Analysis of the Effect of Transparency on Organizations”, **Journal of Public Relations Research**, 26(4), 325-343.
- Avcı, Nilgün ve Küçükusta, Deniz (2009), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 20(1), 33-44.
- Aykan, Ebru (2007), “Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 22(1), 123-137.

- Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2017), “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), 564-585.
- Aytaç, Mustafa ve Öngen, Burcu (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, 5(1), 14-22.
- Bakan, İsmail (2008), “Örgüt Kültürü” Ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 1, 13-40.
- Balmer, John (1998), “Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing”, **Journal of Marketing Management**, 14(8), 963-996.
- Baraz, Barış (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, Tamer Koçel (Ed.), 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 120-129.
- Barbuto, John vd. (2001) “Testing The Underlying Motives of Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study of Agricultural Co-Op Workers”, **28th Annual National Agricultural Education Research Conference**, 539-553.
- Barca, Mehmet ve Balcı, Asım (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”, **Amme İdaresi Dergisi**, 39(2), 29-51.
- Barker, Alan (1999), **Daha İyi Nasıl Karar Verme**, (Çev. Ali Çimen), Timaş Basım, İstanbul.
- Barksdale, Kevin ve Werner, Jon (2001), “Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship”, **Journal of Business Research**, 51(2), 145-155.
- Barley, Stephen ve Tolbert, Pamela (1997), “Institutionalization and Structuration: Studying the Links Between Action and Institution”, **Organization Studies**, 18(1), 93-117.
- Barney, Jay (1986), “Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?”, **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665.
- Barroso Castro, Carmen vd. (2004), “The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty”, **International Journal of Service Industry Management**, 15(1), 27-53.
- Baruch, Yehuda vd. (2004), “Prosocial Behavior And Job Performance: Does The Need For Control And The Need For Achievement Make A Difference?”, **Social Behavior And Personality: An International Journal**, 32(4), 399-411.
- Basım, Nejat vd. (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 24(63), 20-34.

- Basım, Nejat ve Şeşen, Harun (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 61(4), 83-101.
- Bateman, Thomas ve Organ, Dennis (1983), “Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee “Citizenship”, **Academy of management Journal** 26(4), 587-595.
- Bayer, Ertuğrul (2005), “İşletmelerde Kurumsallaşmanın Sorunsal Haline Gelmesi ve Kurumsallaşamama Nedenlerinin Belirlenmesi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(3), 1-18.
- Bayram, Levent (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” **Sayıstay Dergisi**, 59, 125-139.
- Baytok, Ahmet ve Ergen, Fatma Doğanay (2013), “Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(4), 105-132.
- Begenirbaş, Memduh ve Çalışkan, Abdullah (2014), “Duygusal Emeğin İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü”, **Business And Economics Research Journal**, 5(2), 109-127.
- Bekaroğlu, Burak (2007), “Özel Hastanelerin Sektörel Birliklere Üyelikleri Sürecine Yeni Kurumsal Teori Çerçevesinde Bir Bakış: İstanbul’daki Özel Hastaneler Üzerine Boylamsal Bir Çalışma”, **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı**, Sakarya.
- Bennis, Warren, (2008), “Creating a Transparent Culture”, **Leader To Leader Journal**, 21-27.
- Bielby, William ve Bielby, Denise (1994), “All Hits Are Flukes”: Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development”, **American Journal of Sociology**, 99(5), 1287-1313.
- Bilgiçli, İsmail ve Altınkayna, Fırat (2016), “Turizm Endüstrisinin Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri ve Önemi: Ekonomi Paradigmasıyla Yaklaşım”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 30, 560-580.
- Bilir, Pervin ve Ay, Ünal (2007), “Türk Spor Yönetiminde Yönetime Katılma ve Çalışan Tutumlarını Gözleme Ölçeği”, **Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 4, 143-149.
- Bingöl, Dursun vd. (2003), “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Afyon.
- Birincioğlu, Nihan ve Tekin, Erol (2017), “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kadro Türü Ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi”, **Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi** 19, 171-196.

- Bitmiş, Gökhan vd. (2014), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi”, **Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(2), 1-14.
- Bolat, Oya İnci vd. (2009), “Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), 215-239.
- Bolat, Oya İnci ve Bolat, Tamer (2008), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 75-94.
- Bolino, Mark vd. (2004), “The Other Side Of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior”, **Human Resource Management Review**, 14(2), 229-246.
- Bolino, Mark ve Turnley, William (2003) “Going The Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior”, **Academy of Management Perspectives** 17(3), 60-71.
- Boons, Frank ve Strannegård. Lars (2000), “Organizations Coping With Their Natural Environment: A Laboratory for Institutionalization?”, **International Studies of Management & Organization**, 30(3), 7-17.
- Borgia, Fiammetta (2005), “Corporate Governance & Transparency Role of Disclosure: How Prevent New Financial Scandals and Crimes”, **American University Transnational Crime and Corruption Center School of International Service**.
- Bozkurt, Fatma (2007), **Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi adamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brief, Arthur ve Motowidlo, Stephan (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy Of Management Review**, 11(4), 710-725.
- Buchanan, Bruce (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 19(4), 533-546.
- Buluç, Bekir (1996), “Yönetimde Örgütlenme Süreci”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 2(4), 513-522.
- \_\_\_\_\_ (2008), “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6(4), 571-602.
- Burger, Jerry vd. (2009), “The Norm Of Reciprocity As An Internalized Social Norm: Returning Favors Even When No One Finds Out”, **Social Influence**, 4(1), 11-17.

- Burns, Mary ve Collins, Rosann Webb (1995), "Organizational Citizenship Behavior In The IS Context: A Research Agenda", **Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems**, 25-27.
- Büyükbaykal, Güven (2002), "Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim", **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2(12), 793-812.
- Büyüköztürk, Şener (2006), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 6. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Cevher, Ezgi (2014), "Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir?", **Journal Of International Social Research**, 7(32), 583-593.
- Chen, Xiao-Ping vd. (1998), "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", **Journal Of Applied Psychology**, 83(6), 922-931.
- Chen, Yining, Ashok vd. (2006), "Factors That Motivate Business Faculty To Conduct Research: An Expectancy Theory Analysis", **Journal of Education for Business** 81(4), 179-189.
- Cheng, Grand ve Chan, Darius (2008), "Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta Analytic Review", **Applied Psychology**, 57(2), 272-303.
- Chiang, Chun-Fang ve Jang, SooCheong Shawn (2008), "An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation", **International Journal of Hospitality Management**, 27(2), 313-322.
- Chompookum, Dhitiorn ve Derr, Brooklyn (2004), "The Effects of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior in Thailand", **Career Development International**, 9(4), 406-423.
- Cihangiroğlu, Necmettin ve Şahin, Bayram (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(11), 1-16.
- Clark, Sue Campbell (2010), "Work Family Border Theory: A New Theory of Work Family Balance", **Human Relations**, 53(6), 747-770.
- Cohen, Aaron (2006), "The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture", **Journal of Vocational Behavior** 69(1), 105-118.
- Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 86(2), 278-321.
- Cornelissen, Joep vd. (2007), "Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products", **British Journal of Management**, 18, 1-16.

- Coyle-Shapiro, Jacqueline ve Conway, Neil (2005), "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 90(4), 774-781.
- Cropanzano, Russell vd. (2001), "Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice", **Journal of Vocational Behavior** 58(2), 164-209.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie (2005) "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Çağlayan, Esin (2014), "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 20(4), 421-452.
- Çakıcı, Ayşehan ve Özer, Burcu Şefika (2008), "Mersin'deki Kobi Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(1), 41-57.
- Çakınberk, Arzu vd. (2011), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(6), 252-272.
- Çalışkan, Abdullah vd. (2011), "Örgütsel Performansın Artırılmasında Motivasyonel Davranışların Rolü: Yenilikçilik Ve Girişimciliğin Aracılık Rolü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16(3), 363-401.
- Çankır, Bilal (2016), "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Lider-Üye Etkileşimi Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma", **Eurasian Business & Economics Journal**, 1, 513-522.
- Çarıkcı, İlker vd. (2010) "Kişilik, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, 41-65.
- Çavuşoğlu, Fatih ve Güler, Mehmet Emre (2017), "Psikolojik Güçlendirme İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 14(2 ), 47-64.
- Çetin, Fatih vd. (2012), "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", **Doğus University Journal**, 13(2), 197-211.
- Çetin, Fatih ve Fıkrıkoca, Ali (2010) "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel Ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65(4), 41-66.
- Çetin, Münevver vd. (2003), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17, 39-54.



- Çetin, Sefa (2009), “Vizyon Yönetimi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 95-103.
- Çetinkaya, Melek ve Çimenci, Sevcan (2014) “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, **Journal Of Administrative Sciences/Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(23), 237-278.
- Çuhadar, Murat ve Gencer, Zeynep (2016), “Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Aşırı İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık Algıları: Side ve Belek Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(4), 1323-1346.
- Dağlar, Hasan (2015), “Türkiye’de Organize Sanayi Bölgelerinin Kurumsallaşması ve Karşılaştıkları Sorunlara Çözüm Önerileri”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(2), 615-638.
- De Lange, Deborah vd. (2012), “Sustaining Sustainability in Organizations”, **Journal of Business Ethics**, 110(2), 151-156.
- Deloitte (2006), **Nedir Bu Kurumsal Yönetim?**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını.
- Deluga, Ronald (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67(4), 315-326.
- \_\_\_\_\_ (1995), “The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior”, **Military Psychology**, 7(1), 1-16.
- Demircan, Nigar ve Ceylan, Adnan (2003), "Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları." **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 139-150.
- Demirel, Yavuz (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), 115-132.
- Demirel, Yavuz vd. (2011), “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(2), 33-48.
- Demirel, Yavuz ve Özçınar, Faruk (2009) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(1), 129-145.
- Demirel, Yavuz ve Tohum, Enes Uğur (2018), “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 7(2), 277-295.

- Demirkol, Ahmet Yaşar (2014), “Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi** 4(1), 1-15.
- Dinç, Engin ve Abdioğlu, Hasan (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, **Balikesir University Journal of Social Sciences Institute**, 12(21), 157-184.
- Dinçer, Mustafa Abdül Metin ve Yıldız, Gültekin (2016), “Yüksek Rekabet Ortamında Teknik ve Kurumsal Bağlamın Eşbiçimlilik Üzerine Etkileri: Otomobil Kümelenmesi Örneği”, **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, 7(13), 22-62.
- Dirks, Kurt ve Ferrin, Donald (2002) “Trust In Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications For Research and Practice”, **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628.
- Doğan, Selen (1998), “İşletmeleri Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13, 143-168.
- Doğan, Selen, ve Demiral, Özge (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32, 47-80.
- Doğan, Tayfun(2012), “Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 14(1), 56-64.
- Dulebohn, James vd. (2012), “A Meta-Analysis Of Antecedents And Consequences Of Leader-Member Exchange: Integrating The Past With An Eye Toward The Future”, **Journal Of Management**, 38(6), 1715-1759.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 210-219.
- Eisenberger, Robert vd. (2005), “Flow Experiences At Work: For High Need Achievers Alone?”, **Journal of Organizational Behavior**, 26(7), 755-775.
- Ekerkil, Vedat ve Göde, Merve Özgür (2017), “Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartlarına Göre Seçilen Otellerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Analizi ve Değerlendirilmesi”, **Business and Economics Research Journal**, 8(4), 859-871.
- Elanain, Hossam (2007), “The Five-Factor Model of Personality And Organizational Citizenship Behavior in United Arab Emirates”, **SAM Advanced Management Journal**, 72(3), 47-57.
- Elma, Cevat ve Demir, Kamile (Ed.) (2000), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Er, Bünyamin ve Cengiz, Ekrem (2009), “Bankalarda İlişkisel Bağ Stratejilerinin Müşteri Sadakatine Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(2), 291-308.

- Ercan, İlker ve Kan, İsmet (2004), “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30(3), 211-216.
- Erdem, İnci (Ed.) (2015), **Örgütsel Davranış**, 13. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, Ramazan (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), 63-79.
- Erdil, Oya vd. (2004) “Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26.
- Eren, Erol (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erkan, Zülal (2002), “Sosyal Kaygı Düzeyi Yüksek Ve Düşük Ergenlerin Ana Baba Tutumlarına İlişkin Nitel Bir Çalışma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(10), 120-133.
- Farh, Jiing-Lih vd. (1997), “Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society”, **Administrative Science Quarterly**, 42(3), 421-444.
- Ferrell, Oliver ve Skinner, Steven (1988), “Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations”, **Journal of Marketing Research**, 25(1), 103-109.
- Festing, Marion, ve Schäfer, Lynn (2014), "Generational Challenges To Talent Management: A Framework For Talent Retention Based On The Psychological-Contract Perspective.", **Journal of World Business** 49(2), 262-271.
- Fiaz, Muhammad vd. (2018), “How to Save the Saviors?: Relationship Between Organizational Justice and Citizenship Behavior”, **The Journal of Developing Areas**, 52(1), 45-58.
- Fichter, Joseph (2004), **Sosyoloji Nedir**, (Çev. Nilgün Çelebi), 7. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Fischer, Ronald vd. (2017) “Does Organizational Formalization Facilitate Voice and Helping Organizational Citizenship Behaviors? It Depends on (National) Uncertainty Norms”, **Journal of International Business Studies**, 50(1), 125-134.
- Fleck, Denise (2007), “Institutionalization and Organizational Long-Term Success”, **Bar-Brazilian Administration Review**, 4(2), 64-80.
- Folger, Robert ve Greenberg, Jerald (1985), “Procedural Justice An Interpretive Analysis of Personnel Systems”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, 3(1), 141-183.
- Fredrickson, James (1986), “The Strategic Decision Process and Organizational Structure”, **Academy of Management Review**, 11(2), 280-297.

- Friday, Shawnta ve Friday, Earnest (2003), "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", **Journal of Management Development**, 22(5), 426-442.
- Fulmer, Ashley ve Gelfand, Michele (2012), "At What Level (And In Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels", **Journal of Management**, 38(4), 1167-1230.
- Ganesh, SR (1980), "Institution Building for Social and Organizational Change: An Appreciation." **Organization Studies**", 1(3), 209-227.
- Garih, Üzeyir (2007), **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Garih, Üzeyir (2007), **Yönetim Teknikleri**, Hayat Yayınları İstanbul.
- Gefen, David ve Ridings, Catherine (2002), "Implementation Team Responsiveness And User Evaluation Of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study Of Social Exchange Theory", **Journal Of Management Information Systems**, 19(1), 47-69.
- Genç, Kurtuluş Yılmaz ve Deryal, Yahya (2006), "Orta ve Doğu Karadeniz'de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma", Tamer Koçel (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 399-410.
- Genç, Nurullah ve Karcioğlu, Fatih (2004), "Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bir Uygulama", Tamer Koçel (Ed.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 20-31.
- George, Elizabeth ve Ka, Zakkariya (2015), "Job Related Stress And Job Satisfaction: A Comparative Study Among Bank Employees", **The Journal of Management Development**, 34(3), 316-329.
- George, Jennifer ve Brief, Arthur (1992) "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship", **Psychological Bulletin**, 112(2), 310-329.
- George, Jennifer ve Jones, Gareth (1997), "Organizational Spontaneity In Context", **Human Performance**, 10(2), 153-170.
- Gerstner, Charlotte ve Day, David (1997), "Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues", **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- Ghani, Abdul vd. (2002), "Impact of Advanced Manufacturing Technology on Organizational Structure", **The Journal of High Technology Management Research**, 13(2), 157-175.
- Gilliland, Stephen (1993), "The Perceived Fairness Of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", **Academy Of Management Review**, 18(4), 694-734.
- Gouldner, Alvin (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, (1960): 161-178.

- Graham, Jill (1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 4(4), 249-270.
- Güçlü, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** 23(2), 61-85.
- Gülner, Birol (2007), **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, Literatürk, İstanbul.
- Güney, Salih (Ed.) (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Gürbüz, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2(1), 48-75.
- \_\_\_\_\_ (2007), **Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, Sait vd (2016), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", **Türk Psikoloji Dergisi**, 31(77), 61-75.
- Haley, Hillary ve Sidanius, Jim (2005), "Person-Organization Congruence And The Maintenance Of Group-Based Social Hierarchy: A Social Dominance Perspective", **Group Processes & Intergroup Relations**, 8(2), 187-203.
- Halis, Mine ve Ay, Duygu Adaloğlu (2017), "Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(2), 43-62.
- Hall, Richard (1968), "Professionalization and Bureaucratization", **American Sociological Review**, 33(1), 92-104.
- Hall, Richard vd. (1967), "Organizational Size, Complexity, and Formalization", **American Sociological Review**, 32(6), 903-912.
- Haşiloğlu, Selçuk Burak vd. (2015), "Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Modelleri ", **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, 2(1), 19-28.
- Hoffman, Brian ve Woehr, David (2006), "A Quantitative Review of The Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes", **Journal of Vocational Behavior**, 68(3), 389-399.
- Hofstede, Geert (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 14(2), 75-89.
- Hooghe, Liesbet ve Marks, Gary (2015), "Delegation and Pooling in International Organizations", **The Review of International Organizations**, 10(3), 305-328.

- House, Robert vd. (2002), "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across The Globe: An Introduction To Project GLOBE", **Journal of World Business** 37(1), 3-10.
- Huseman, Richard vd. (1987), "A New Perspective On Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct", **Academy of Management Review**, 12(2), 222-234.
- İçerli, Leyla ve Yıldırım, Mehmet Halit (2012), "Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1), 167-176.
- İraz, Rifat ve Özer, Ebru (2014), "Konya'daki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojilerinin Önemi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 171-178.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi (2009), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 1. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- İşbaşı, Janset Özen (2000), **Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ömer Faruk, ve Sayın, Ufuk (2010), "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(4), 195-216.
- İşçi, Emre vd. (2013), "Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi Hastane Çalışanları Örneği", **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(3), 61-83.
- James, Lawrence ve Jones, Allan (1976), "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior", **Organizational Behavior and Human Performance**, 16(1), 74-113.
- Juillerat, Tina (2010), "Firends Not Foes?: Work Design and Formalization in the Modern Work Context", **Journal of Organizational Behavior**, 31(2-3), 216-236.
- Jung, Hyo Sun ve Yoon, Hye Hyun (2015), "The Impact Of Employees' Positive Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 27(6), 1135-1156.
- Jung, Joo ve Hong, Soonkwan (2008), "Organizational Citizenship Behaviour (OCB), TQM And Performance At The Maquiladora", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 25(8), 793-808.
- Kalleberg, Arne (1977), "Work Values And Job Rewards: A Theory Of Job Satisfaction", **American Sociological Review**, 42(1), 124-143.

- Kaplan, Metin ve Ögüt, Adem (2012), “Algılanan Örgütsel Adalet İle Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 13(1), 1-13.
- Kar, DP ve Tewari, HR (1999), “Organizational Culture and Organizational Citizenship Behaviour.”, **Indian Journal of Industrial Relations**, 34(4), 421-433.
- Karaaslan, Ahmet vd. (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9(2), 135-160.
- Karabey, Canan Nur ve İşcan, Ömer Faruk (2007), “Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(2), 231-241.
- Karakaş, Ayhan vd. (2016), “Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin Ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi”, **Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami Ve Politik Bilimler Dergisi**, 1(1), 1-13.
- Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan (2012), “Örgütsel Vatandaşlık”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(1), 35-48.
- Karamustafa, Osman vd. (2009), “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17, 100-119.
- Karavardar, Gülşah (2011), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans”, **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 157-179.
- Karacıoğlu, Fatih ve Türker, Erkan (2010), “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24(2), 121-140.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004a), “Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, Tamer Koçel (Ed.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2. Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 42-53.
- Karpuzoğlu, Ebru (2004b), **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Katz, Daniel (1964), “The Motivational Basis of Organizational Behavior”, **Systems Research and Behavioral Science** 9(2), 131-146.
- Kaya, Bayram (2003), **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, 1. Baskı, Siyasal Kitap Evi, Ankara.
- Kayış, Aliye (2016), “Güvenirlilik Analizi”, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, (Ed. Şeref Kalaycı), 7. Baskı, *İçinde* (404-409), Ankara.

- Kaymakçı, Keziban (2013), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, BeomCheol Peter vd. (2009), “Moderating Effects of Gender and Organizational Level Between Role Stress and Job Satisfaction Among Hotel Employees”, **International Journal of Hospitality Management**, 28(4), 612-619.
- Kim, Chan ve Mauborgne, Renée (1996) “Procedural Justice And Managers' In-Role And Extra-Role Behavior: The Case of The Multinational”, **Management Science**, 42(4), 499-515.
- Kimberly, John (1979), “Issues In the Creation Of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization”, **Academy of Management Journal**, 22(3), 437-457.
- Kocacık, Faruk (2003), **Toplumbilim Ders Notları**, 3. Baskı, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınları, Sivas.
- Koçak, Emel vd. (2012), “Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi Ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama**, 5, 117-148.
- Koçel, Tamer (2013), **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koster, Ferry ve Sanders, Karin (2006), “Organisational Citizens or Reciprocal Relationships? An Empirical Comparison”, **Personnel Review** 35(5), 519-537.
- Koys, Daniel (2001), “The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study”, **Personnel Psychology**, 54(1), 101-114.
- Köse, Sevinç vd. (2003), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 1-19.
- Kurt, Seval ve Yeşiltaş, Mehmet (2016), “Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 4(4), 3-19.
- Kutaniş, Rana, Bayraktaroğlu, Serkan (2002), “Karayolu Turizm Taşımacılığında İş Tatmini Unsurları: Bir Uygulama”, **Akdeniz University First Tourism Congress Of Mediterranean Countries**, Antalya, 604-618.
- Lambe, Jay vd. (2001), “Social Exchange Theory And Research On Business-To-Business Relational Exchange”, **Journal Of Business-To-Business Marketing**, 8(3), 1-36.
- Lambert, Eric (2003), “The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff”, **Journal Of Criminal Justice**, 31(2), 155-168.



- Lammers, John ve Barbour, Joshua (2006), "An Institutional Theory of Organizational Communication", **Communication Theory**, 16(3), 356-377.
- Lapierre, Laurent ve Hackett, Rick (2007), "Trait Conscientiousness Leader-Member Exchange Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 80(3), 539-554.
- Laski, Sadegh Azizi ve Moosavi, Seyyed Jafar (2016), "The Relationship between Organizational Trust, OCB and Performance of Faculty of Physical Education", **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, 1(1), 1280-1287.
- Lauver, Kristy ve Brown, Amy Kristof (2001), "Distinguishing Between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", **Journal of Vocational Behavior**, 59(3), 454-470.
- Lavelle, James vd. (2007), "Taking A Multifoci Approach To The Study Of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model", **Journal of Management**, 33(6), 841-866.
- Lawler, Edward ve Thye, Shane (1999), "Bringing Emotions Into Social Exchange Theory", **Annual Review Of Sociology**, 25(1), 217-244.
- Leblebici, Doğan Nadi (2008), "Örgüt Kuramının Temelleri", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 9(1), 111-129.
- Lee, Cynthia (1995), "Prosocial Organizational Behaviors: The Roles Of Workplace Justice, Achievement Striving, And Pay Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, 10(2), 197-206.
- Lee, Kibeom ve Allen, Natalie (2002), "Organizational Citizenship Behavior And Workplace Deviance: The Role Of Affect and Cognitions", **Journal of Applied Psychology**, 87(1), 131-142.
- LePine, Jeffrey vd. (2002), "The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis", **Journal Of Applied Psychology**, 87(1), 52-65.
- Levine, David (1990), "Partipation Productivity and the Firm's Environment", **California Management Review**, 32(4), 86-100.
- Luecke, Richard (2007), **İş Dünyasında İletişim**, (Çev. Ümit Şensoy), 1. Baskı, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Lunenburg, Frank (2011), "Decision Making in Organizations", **International Journal of Management Business and Administration**, 15(1), 1-9.

- MacKenzie, Scott vd. (1991), "Organizational Citizenship Behavior And Objective Productivity As Determinants Of Managerial Evaluations Of Salespersons' Performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(1), 123-150.
- María Martínez-León, Inocencia ve García, Jose Martínez (2011), "The Influence Of Organizational Structure On Organizational Learning", **International Journal of Manpower**, 32(56), 537-566.
- Masatoğlu, Harun (2006), "Aile Şirketleri ve Yönetim Tarzları", Tamer Koçel (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 268-270.
- Masterson, Suzanne vd. (2000), "Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43(4), 738-748.
- Mayer, Roger vd. (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy Of Management Review**, 20(3), 709-734.
- Melewar, Tengku (2003), "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature", **Journal of Marketing Communications**, 9(4), 195-220.
- Melewar, Tengku ve Jenkins, Elizabeth (2002), "Defining the Corporate Identity Construct", **Corporate Reputation Review**, 5(1), 76-90.
- Mert, İbrahim Sani (2010), "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", **Savunma Bilimleri Dergisi** 9(2), 117-143.
- Metzler, Meredith (2018), "When the Information Flows: Media Professionalism As A Signal of Institutional Trust At The State Capitol", **Government Information Quarterly**, 1-7.
- Meydan, Cem Harun ve Şeşen, Harun (2015), **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, John ve Allen, Natalie (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review** 1(1), 61-89.
- Meyer, John ve Rowan, Brian (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth and Ceremony", **American Journal Of Sociology**, 83(2), 340-363.
- Mihçı, Hakan (2000), "İktisat Yazınında Kurum Ve Kurumsal Değişim Kavramları Üzerine Bir Not", **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18(2), 489-498.
- Moffett, Jonathan ve Sloman, Morris (1991), "Delegation of Authority", **Integrated Network Management II**, 595-606.

- Mohanty, Jagannath ve Rath, Bhabani (2012), "Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study", **Global Journal of Business Research**, 6(1), 65-76.
- Montagna, Paul (1968), "Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations", **American Journal of Sociology**, 74(2), 138-145.
- Moorman, Robert (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76(6), 845-855.
- Moorman, Robert vd. (1993), "Treating Employees Fairly And Organizational Citizenship Behavior: Sorting The Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice", **Employee Responsibilities And Rights Journal**, 6(3), 209-225.
- Moorman, Robert vd. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management journal** 41(3), 351-357.
- Moorman, Robert ve Blakely, Gerald (1995), "Individualism-Collectivism As an Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior.", **Journal of Organizational Behavior**, 16(2), 127-142.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", **Academy of Management Journal**, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Robinson, Sandra (1977), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", **Academy of Management Review**, 22(1), 226-256.
- Motowidlo, Stephan (2000), "Some Basic Issues Related To Contextual Performance And Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management", **Human Resource Management Review**, 10(1), 115-126.
- Nadiri, Halil ve Tanova, Cem (2010), "An Investigation of The Role of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry", **International Journal Of Hospitality Management**, 29(1), 33-41.
- Naqshbandi, Muzamil ve Kaur, Sharan (2011), "A study of Organizational Citizenship Behaviours Organizational Structures and Open Innovation", **Jornal of Business and Social Science**, 2(6), 182-193.
- Nasri, Wadie ve Charfeddine, Lanouar (2012), "Motivating Salespeople To Contribute To Marketing Intelligence Activities: An Expectancy Theory Approach", **International Journal of Marketing Studies**, 4(1), 168-175.

- Nguni, Samuel vd (2006), "Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior In Primary Schools: The Tanzanian Case", **School Effectiveness and School Improvement** 17(2), 145-177.
- Niehoff, Brian (2000), "A Motive-Based View of Organizational Citizenship Behavior: Applying an Old Lens to A New Class Of Organizational Behaviors", **Midwest Academy of Management Behavior Conference**, Chicago.
- Niehoff, Brian ve Moorman, Robert (1993), "Justice As A Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 36(3), 527-556.
- Nişancı, Zehra Nuray (2015), "Göçmen Girişimcilik Üzerine: Pittsburgh'daki Türk Girişimciler", **Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi**, 10(1), 2-28.
- Noble, Charles vd. (2002), "Market Orientation And Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment Of Performance İmplications", **Journal of Marketing**, 66(4), 25-39.
- OECD (2004), "The OECD Principles of Corporate Governance", **Contaduría y Administración**, 216, 183-194.
- Oğuz, Ebru (2011), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 17(3), 377-403.
- Ojo, Adeshina ve Edwin, Akinwumi (2017), "Organizational Justice And Self-Esteem As Predictors Of Organizational Citizenship Behaviour", **IFE Psychologia: An International Journal**, 25(2), 32-46.
- Ordun, Güven ve Aktaş, Hakkı (2014), "Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler Ve Astlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", **Istanbul University Journal of The School Of Business Administration**, 43(1), 120-135.
- Organ, Dennis (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- \_\_\_\_\_ (2018), "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends And Developments.", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**.
- Organ, Dennis ve Andreas Lingl (1995), "Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior", **The Journal Of Social Psychology** 135(3), 339-350.
- Organ, Dennis ve Konovsky, Mary (1989), "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, 74(1), 157-164.

- Organ, Dennis ve Moorman, Robert (1993), "Fairness And Organizational Citizenship Behavior: What Are The Connections?", **Social Justice Research**, 6(1), 5-18.
- Organ, Dennis ve Ryan, Katherine (1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", **Personnel Psychology**, 48(4), 775-802.
- Oshagbemi, Titus (2000), "Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers", **Women in Management Review**, 15(7), 331-343.
- Ozankaya, Özer (2007), **Toplumbilim**, 11. Basım, Cem Yayınevi, İstanbul.
- Öberg, Shirin Ahlback ve Bringselius, Louise (2015), "Professionalism and Organizational Performance in The Wake of New Managerialism", **European Political Science Review**, 7(4), 499-523.
- Ölçüm Çetin, Münevver (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ömür, Gökçe (2010), "İş Ahlakı Perspektifinde Yatırımcı İçin Kurumsal Yönetişimin Şeffaflık İlkesinin Önemi", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 43, 163-175.
- Özaslan, Burcu Özge, vd. (2009), "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim**, 20(64), 98-111.
- Özcan, Lütfi (2015), **Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma**, 1. Baskı, Ofset Basım Matbaacılık, Ankara.
- Özdayı, Nurhayat (2001), "Eğitim Yöneticilerinin Yetki Devri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 13(13), 151-164.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 20, 177-135.
- \_\_\_\_\_ (2009), "Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve Ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33, 47-67.
- Özkaya, Meltem ve Şengül, Muter (2006), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı", **Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, 21(1), 109-126.

- Özkoç, Aziz Gökhan vd. (2015), “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Örgütsel Çöküşe İlişkin Sektörel Değerlendirmeleri: Antalya İlinde Bir Araştırma”, **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 377-396.
- Özkoç, Aziz Gökhan ve Kemer, Ebru (2017), “Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Örgütsel Yenilik Açısından Stratejik Rolü”, **Gaziantep University Journal Of Social Sciences**, 16(2), 568-578.
- Özler, Hayrettin vd. (2007), “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(17), 437-450.
- Öztürk, Necati ve Şahin, Sevilay (2017), “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü Ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, **İlköğretim Online**, 16(4), 1451-1468.
- Özutku, Hatice vd. (2008), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(2), 193-210.
- Parijat, Pranav ve Bagga, Shilpi (2004), “Victor Vroom’s Expectancy Theory Of Motivation–An Evaluation”, **International Research Journal of Business and Management**, 7(9), 1-8.
- Pasquier, Martial ve Villeneuve, Jean-Patrick (2007), “Organizational Barriers to Transparency: A Typology and Analysis Of Organizational Behaviour Tending to Prevent or Restrict Access to Information”, **International Review of Administrative Sciences**, 73(1), 147-162.
- Phipps, Simone vd. (2015), “The Role of Personality in Organizational Citizenship Behavior: Introducing Counterproductive Work Behavior and Integrating Impression Management As A Moderating Factor”, **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 19(1), 176-196.
- Podsakoff, Nathan vd. (2009), “Individual and Organizational-Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, 94(1), 123-150.
- Podsakoff, Philip vd. (1990), “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers’ Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”, **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, Philip vd. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research”, **Journal of Management**, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Philip ve MacKenzie, Scott (1994), “Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness”, **Journal of Marketing Research**, 31(3), 351-363.

- \_\_\_\_\_ (1997), "Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestion For Future Research", **Human Performance**, 10(2),133-151.
- Polat, Soner ve Celep, Cevat (2008), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 14(2), 307-331.
- Posner, Barry (1992), "Person-Organization Values Congruence: No Support for Individual Differences As A Moderating Influence", **Human Relations**, 45(4), 351-361.
- Poussard, Minibaş Jale ve Erkmen, Turhan (2008), **Yönetim İletişim Kültür**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Poyraz, Kemal ve Aksoy, Enes (2012), "Mobbing İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Ve Kütahya İl Merkezi Özel Banka İşletmelerinde Uygulama", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(32), 183-202.
- Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008), "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(2), 143-164.
- Rhoades, Linda ve Eisenberger, Robert (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of The Literature", **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 698-714.
- Rizaoğlu, Bahattin ve Ayyıldız, Tuğrul (2008), "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", **Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi**, 19(1), 7-20.
- Robinson, Sandra (1996), "Trust And Breach Of The Psychological Contract.", **Administrative Science Quarterly**, 41(4), 574-599.
- Roethlisberger, Fritz Jules ve Dickson, William (1975), **Management and Worker**, 6th Ed., Harvard University Press, England
- Rostami, Leila ve Piri, Morteza (2014), "On the Relationship Between Organizational Structure and Organizational Citizenship Behaviors Among the Staff of Educational Ministry of Urmia", **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, 8(5), 634-637.
- Rousseau, Denise (1990), "New Hire Perceptions Of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts", **Journal of Organizational Behavior**, 11(5), 389-400.
- \_\_\_\_\_ (2001), "Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks Of The Psychological Contract", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4), 511-541.
- Ruekert, Robert vd. (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", **The Journal of Marketing**, 49(1), 13-25.

- Rupp, Deborah ve Cropanzano, Russell (2002), "The Mediating Effects of Social Exchange Relationships In Predicting Workplace Outcomes From Multifoci Organizational Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89(1), 925-946.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2003), **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- Sağır, Turan vd. (2015), "İşbirlikli Öğrenme Yöntemine Dayalı Uygulamaların Çoksesli Solfej Alan Başarısına Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 30(1), 195-212.
- Sağlam, Necdet (2006), "Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Tamer Koçel (Ed.), **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 499-510.
- Sanchez, Rudolph (2000), "Development And Examination Of An Expectancy-Based Measure of Test-Taking Motivation", **Journal Of Applied Psychology**, 85(5), 739-750.
- Sani, Achmad (2013), "Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", **International Journal of Business and Management**, 8(15), 57-67.
- Sanioğlu, Zehranur (2016), **Kurumsal İtibara İlişkin Çalışan Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schappe, Stephen (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, 132(3), 277-290.
- Schein, Edgar (1984), "Coming To A New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 25(2), 3-16.
- Schnake, Mel vd. (1993), "The Relationship Between " Traditional" Leadership," Super" Leadership, and Organizational Citizenship Behavior", **Group & Organization Management**, 18(3), 352-365.
- Scott, MacKenzie vd. (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance", **Journal of Marketing**, 62(3), 87-98.
- Selznick, Philip (1996), "Institutionalism Old and New", **Administrative Science Quarterly**, 41(2), 270-277.
- Sezgin, Ferudun (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme Ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 25(1), 317-339.



- Sığrı, Ünsal (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analızı: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(2), 261-278.
- Simon, Herbert (1979), “Rational Decision Making in Business Organizations”, **The American Economic Review**, 69(4), 493-513.
- Singh, A.p vd. (2017), “The Role of Work-Family Culture and Personality Traits in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of First-Level Managerial Personnel”, **IUP Journal of Organizational Behavior**, 16(1), 58-71.
- Singh, Upasana ve Srivastava, Kailash (2016), “Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviour”, **Global Business Review**, 17(3), 594-609.
- Sinha, Himadri ve Suar, Damodar (2005), “Leadership And People's Participation In Community Forestry”, **International Journal of Rural Management**, 1(1), 125-143.
- Smith, Ann vd. (1983), “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents”, **Journal Of Applied Psychology**, 68(4), 653-663.
- Solmaz, Başak (2007), **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Tablet Yayınevi, Konya.
- Somech, Anit ve Zahavy, Anat Drach- (2004) “Exploring Organizational Citizenship Behaviour From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning And Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77(3), 281-298.
- Soyuer, Haluk (2004), “Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması”, Tamer Koçel (Ed.), **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, 2. Baskı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 108-119.
- Sökmen, Alptekin vd. (2017), “Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), 415-429.
- Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin (2011), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme”, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), 147-163.
- Staggenborg, Suzanne (1988), “The Consequences of Professionalization and Formalization In The Pro-Choice Movement”, **American Sociological Review**, 53(4), 585-605.
- Sürücü, Lütfi ve Maşlakçı Ahmet (2018), “Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme”, **International Journal of Management and Administration**, 2(3), 49-65.

- Sverke, Magnus ve Hellgren, Johny (2002), "The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on The Brink of a New Millennium", **Applied Psychology**, 51(1), 23-42.
- Şahin, Ali (2010), "Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Etkinlik", **Maliye Dergisi**, 159, 21-35.
- Şahin, Faruk (2011), "Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Doyumu Üzerine Etkisi", **Savunma Bilimleri Dergisi**, 10(2), 80-104.
- Şahman, İlkem vd. (2008), "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması", **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 1-23.
- Şanal, Musa (2013), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşletmeler Açısından Önemi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22(1), 529-538.
- Şener, Orhan ve Akın, Faruk (2010), "Özel Emeklilik Fonları ve Türkiye’de Bireylerin Bireysel Emeklilik Sistemine Giriş Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 29(2), 291-312.
- Şeşen, Harun ve Basım, Nejat (2010), "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 37, 171-193.
- Tamer, İdil vd. (2014), "Bağlılık Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 5(8), 187-202.
- Taşkır, Hayrı ve Şimşek, Tolga Bahadır (2008), "Ayvalık Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma Süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları", (Tamer Koçel (Ed.), **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 203-212.
- Taşlıyan, Mustafa ve Hırlak, Bengü (2014), "Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 7-36.
- Tayfun, Ahmet ve Çatır, Ozan (2013), "Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 114-134.
- Tekin, Mahmut (2004), **Sayısal Yöntemler**, 5. Basım, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tella, Adeyinka vd. (2007), "Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria", **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, 118, 1-16.

- Tinti, Joel Adame vd. (2017), "The Impact Of Human Resources Policies And Practices On Organizational Citizenship Behaviors.", **BBR. Brazilian Business Review**, 14(6), 636-653.
- Titrek, Osman vd. (2009), "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri", **Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, 17, 1-28.
- Toker, Boran (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 92-107.
- Tokgöz, Nuray (2011), "Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6(2), 363-387.
- Turnipseed, David ve Rassuli, Al (2005), "Performance Perceptions Of Organizational Citizenship Behaviours At Work: A Bi-Level Study Among Managers And Employees", **British Journal of Management**, 16(3), 231-244.
- Turnley, William vd. (2003), "The Impact of Psychological Contract Fulfillment On The Performance Of In-Role And Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 29(2), 187-206.
- Turunç, Ömer ve Avcı, Umut (2015), "Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 12(1), 43-63.
- Tutar, Hasan (2007), "Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12(3), 97-120
- Türker, Miner ve Artan, İnci (2007), "Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi", **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sakarya, 193-200.
- Türkoğlu, Nuray ve Çizel, Beykan (2018), "Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(2), 156-184.
- Tütüncü Özkan ve Demir, Mahmut (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(2), 146-169.
- Uğurluoğlu, Özgür vd. (2013), "Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 16(1), 1-21.
- Ulukan, Cemil (2005), "Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 29-42.

- URL, “Turizmin Ekonomideki Yeri: Dış Ticaret Açıklarını Kapatmada Payı”, (t.y.), [https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi\\_916.html](https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri/dis-ticaret-aciklarini-kapatmada-payi_916.html) (19.01.2019).
- Uzmen, Selay ve Mağden, Duyan (2002), “Okul öncesi Eğitim Kurumlarına Devam Eden Altı Yaş Çocuklarının Prososyal Davranışlarının Resimli Çocuk Kitapları İle Desteklenmesi”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 15, 193-212.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2013), “**İşletmelerde Stratejik Yönetim**”, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ünal, Ali ve Çelik, Methi (2013), “Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(2), 239-258.
- Ürek, Duygu vd. (2015), “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Araştırma Hastanesi Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(3), 122-141.
- Van Dyne, Linn vd. (1994), “Organizational Citizenship Behavior: Construct Definition: Measurement and Validation”, **Academy of Management Journal**, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, Linn ve LePine, Jeffrey (1998) “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity.”, **Academy of Management Journal**, 41(1), 108-119.
- Véronneau, Simon vd. (2013), “A Model for Improving Organizational Continuity”, **Journal of Transportation Security**, 6(3), 209-220.
- Vivekanand ve Pevekar, Sunil (2009), “Relationship Between Aspirations and Organizational Citizenship Behavior”, **The ICAI University Journal Of Organizational Behavior**, 8(1), 37-48.
- Wang, Lei vd. (2011), “Organizational Citizenship Behavior: The Role of Value/Identity-Based Motivation”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 18(1), 14-24.
- Whitman, Daniel vd. (2012), “Fairness At The Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions Of Organizational Justice Climate”, **Journal of Applied Psychology**, 97(4), 776-791.
- Williams, Larry ve Anderson, Stella (1991), “Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors”, **Journal of Management**, 17(3), 601-617.
- Willis, Valeria (2015), **School Structure Leadership and Organizational Citizenship Behavior**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Oklahoma.

- Winston, Bruce ve Patterson, Kathleen (2006), “An Integrative Definition of Leadership”, **International Journal of Leadership Studies**, 1(2), 6-66.
- Wiseman, Erica (2007), “The Institutionalization Of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective”, **Proceedings of OLKC**, 1112-1136.
- Wong, Alfred vd. (2009), “Cross-Functional Team Organizational Citizenship Behavior in China: Shared Vision and Goal Interdependence Among Departments”, **Journal of Applied Social Psychology**, 39(12), 2879-2909.
- Wright, Patrick vd. (1993), “Productivity And Extra-Role Behavior: The Effects Of Goals And Incentives On Spontaneous Helping”, **Journal of Applied Psychology**, 78(3), 374-381.
- Yasım, Yavuz Kağan ve Işık, Ufuk (2017), “Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Taş İşleme Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 7(2), 377-386.
- Yaşlıoğlu, Murat (2017), “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- Yavuz, Ercan (2010), “Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, **Dogus University Journal**, 11(2), 302-312.
- Yayınoğlu, Eraslan Pınar (Ed.) (2005), **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İrfan (2009), “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(30), 235-249.
- Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 497-507.
- Yelboğa, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 8(2), 196-217.
- Yener, Müjdelen ve Aykol, Sinem Ergün (2009), “Girişimcilik Değerleri Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(1), 255-271.
- Yıldırım, Fatih (2017), “Kurumsal Kimliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi”, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(4), 47-54.

- Yıldız, Erkan vd. (2013), “Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”, **Cag University Journal of Social Sciences**, 10(1), 96-114.
- Yıldız, Kaya (2013), “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, **Electronic Turkish Studies**, 8(6), 853-879.
- Yıldız, Sebahattin (2014), “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, **Ege Academic Review**, 14(2), 199-210.
- Yıldız, Sevgi (2017), “Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalardan Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış”, **Kesit Akademi Dergisi**, 3(11), 421-442.
- Yılmaz, Kürşad (2009), “Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 15(3), 471-490.
- Yılmaz, Aydın (2010), “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5(2), 236-250.
- Yoon, Cheolho ve Wang, Zhi-Wei (2011), “The Role of Citizenship Behaviors and Social Capital in Virtual Communities”, **Journal of Computer Information Systems**, 52(1), 106-115.
- Yücel, Recep (2006), “İşletmelerde Karar Verme Sürecinde Populasyon Ekolojisi Yaklaşımından Yararlanılması”, **Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi**, 11(9), 211-219.
- Yüceler, Aydan (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 445-458.
- Zeinabadi, Hassanreza (2010), “Job Satisfaction and Organizational Commitment As Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 5, 998-1003.
- Zhu, Yanhan (2012), “Social Exchange Relationship, Economic Exchange Relationship, İn-Role Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction”, **Asian Social Science**, 8(8),194-199.



**EKLER**

## Ek 1: Anket Forumu

### ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü - Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı kapsamında “Zincir ve Grup Oteller ile Yerel Otel Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması” adlı çalışmanın bir parçasıdır. Anketin amacı; çalışanların işyerlerine ilişkin etkinliğin artması adına ne ölçüde gönüllü davranışlarda bulduklarının tespit edilmesidir. **Anketin araştırmamıza katkı sağlayabilmesi için sizlerden istenen bilgileri eksiksiz, tarafsız ve doğru bir şekilde doldurmanız önem arz etmektedir.**

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı değerlendirilecektir. **Bu bilgiler kesinlikle, katılımcıların kimliğini ortaya çıkartacak şekilde kullanılmayacak ve hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır.** Anketi cevaplarırken ad-soy ad gibi özel olan kişisel bilgilerin belirtilmesine kesinlikle gerek yoktur. Verilen cevaplar sayısal tablolar ve rakamlar haline dönüştürülecek ve sadece ilgili araştırmacılar tarafından görülecektir. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Taner ACUNER

Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

Pınar AYDEMİR

**CİNSİYETİNİZ:**  Kadın  Erkek

**YAŞINIZ:**  20 yaş altı  21-30  31-40  41-50  51 yaş ve üstü

**MEDENİ DURUMUNUZ:**  Evli  Bekâr

**ÖĞRENİM DURUMUNUZ:**  İlköğretim  Ön lisans  
 Ortaöğretim  Lisans  
 Lise  Yüksek Lisans  
 Doktora

**BU İŞYERİNDEKİ HİZMET SÜRENİZ:**  1 yıldan az  5-7 yıl  11 yıl ve üzeri  
 2-4 yıl  8-10 yıl

**ŞUAN ÇALIŞTIĞINIZ BİRİM:**  Ön büro  İnsan Kaynakları  
 Yiyecek İçecek  Muhasebe  
 Kat Hizmetleri  Organizasyon  
 Satış ve Pazarlama  Güvenlik  
 Diğer .....

Ek 1 (Devamı)



**ÇALIŞTIĞINIZ OTEL TÜRÜ:** Zincir veya Grup Otel İşletmesi 3 yıldızlı Butik otel Yerel Otel İşletmesi 4 yıldızlı 5 yıldızlı

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz.

| Kurumsallaşma Düzeyi |   | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılmıyorum | Katılmıyorum | Tamamen Katılmıyorum |
|----------------------|---|------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|
| 1                    | İşletmemizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmemize ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasası vardır. |                  |              |                     |              |                      |
| 2                    | İşletmemizde iş ve işlemler, alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.  |                  |              |                     |              |                      |
| 3                    | İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.   |                  |              |                     |              |                      |
| 4                    | İşletmemizde yapılacak işler standart hale getirilmiştir.   |                  |              |                     |              |                      |
| 5                    | İşletmemizde yapılacak işlerin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konmuştur.   |                  |              |                     |              |                      |
| 6                    | İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.   |                  |              |                     |              |                      |
| 7                    | İşletmemizde demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısı olup, tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.   |                  |              |                     |              |                      |
| 8                    | İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.  |                  |              |                     |              |                      |
| 9                    | İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır. Diğer bir ifadeyle, tüm bireyler aracısız şekilde birbirleriyle iletişim kurabilirler.  |                  |              |                     |              |                      |



Arka Sayfaya Geçiniz

**Ek 1 (Devamı)**

| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışları</b> |  | <b>Hiç<br/>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kısmen<br/>Katılıyorum</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Tamamen<br/>Katılıyorum</b> |
|--|--|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------------------|
| 1  | Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini üstlenerek ben yapabilirim.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 2  | Fazla iş yükü olan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 3  | Benden istenmese dahi işe yeni başlayan bir kişiye işleri öğrenmesi için yardımcı olurum.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 4  | İşle ilgili sorunlar yaşayan çalışma arkadaşlarıma istekli bir şekilde yardımcı olurum.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 5  | Etrafımdaki herkese her zaman için yardım eli uzatmaya hazırım.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 6  | İşyerime zorunlu olduğum için değil, severek ve isteyerek geliyorum.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 7  | İşyerimdeyken zamanımın çoğunu işle ilgili faaliyetlerle geçiririm.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 8  | Kimsenin beni izlediğini bilsem dahi işletmenin kural ve yönetmeliklerine uyum gösteririm.                                       |                             |                     |                               |                    |                                |
| 9  | İşletmedeki en dikkatli çalışanlardan biriyimdir.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 10                                       | Hakkettiğim ücreti almak için karşılığında dürüst bir şekilde çalışmam gerektiğine inanıyorum.                                   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 11                                       | İşyerinde önemsiz sorunlar için şikâyet ederek zamanımı boşa harcamam.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 12                                       | İşyerimle ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönlerini görmeye çalışırım.                                    |                             |                     |                               |                    |                                |
| 13                                       | İşyerimde elimden geldiğince küçük sorunları büyütmekten kaçınırım.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 14                                       | İşyerimde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin hata arayarak eleştirmek yerine, işyerimin gelişmesine odaklanırım.              |                             |                     |                               |                    |                                |
| 15                                       | Kişisel sorunlarımı işyerime taşımakla zaman harcamam.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 16                                       | Çalışma arkadaşlarımda sorunlarını çözmeye yönelik çaba sarf ederim.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 17                                       | Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımda işlerini nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak davranışlarımı düzenlerim. |                             |                     |                               |                    |                                |
| 18                                       | Bir karar alacağım zaman işletmedeki diğer çalışanların haklarını da dikkate alırım.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 19                                       | Çalışma arkadaşlarıma problem yaratmaktan kaçınırım.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 20                                       | Bir karar alacağım zaman, bu karardan etkilenecek tüm kişileri dikkate alırım.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 21                                       | Katılımın zorunlu olmadığı ancak önemli olduğunu düşündüğüm toplantılara katılmaya özen gösteririm.                              |                             |                     |                               |                    |                                |
| 22                                       | İşyerim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmaya istekliyim.  |                             |                     |                               |                    |                                |
| 23                                       | İşyerimde gerçekleşen değişiklikleri takip ederim.   |                             |                     |                               |                    |                                |
| 24                                       | İşyerime ilişkin yapılan duyuruları, alınan kararları vb. diğer bilgileri takip ederek dikkatlice okurum.                        |                             |                     |                               |                    |                                |

## ÖZGEÇMİŞ

Pınar AYDEMİR 21.03.1993 tarihinde Trabzon'da doğdu. 2007 yılında Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu'nu; 2011 yılında Yunus Emre Lisesi'ni; 2012 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2016 Yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans programına başladı.

AYDEMİR, bekar olup İngilizce bilmektedir.

