

# ALGILANAN KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA\*

Türkmen Taşer AKBAŞ\*\*

## ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de mobilya sanayi sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin çalışanlarından alınan verilere göre algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın çalışma evreni; Kayseri ili büyük ölçekli mobilya sanayi işletmeleri çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemi, 9 işletmenin çalışanları arasından 409 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların kişi-örgüt uyumu algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, sivil erdem, centilmenlik ve nezakete dayalı bilgilendirme üzerinde pozitif etkileri olduğuna ilişkin beş hipotez oluşturulmuş ve hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma sonucuna göre çalışanların kişi-örgüt uyumu algılarının, örgüt gelişimine destek olmak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu üzerinde daha yüksek pozitif etkisi bulgulanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-Örgüt Uyum, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

\* Bu çalışma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Türkmen Taşer AKBAŞ tarafından hazırlanan doktora tezinden kısmi bir uyarılama ile hazırlanmıştır.

\*\* Arş.Gör.Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



# THE EFFECTS OF PERCEIVED PERSON-ORGANIZATION FIT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: AN EMPIRICAL RESEARCH

---

Türkmen Taşer AKBAŞ\*

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine the effects of perceived person-organization fit on organizational citizenship behaviors of large scale furniture industry companies' employees. The population of this study is the employees of large scale furniture industry companies in Kayseri, Turkey. Data collected from 409 employees from 9 large scale furniture industry companies in Kayseri confirmed the all five hypotheses of research that perceived person-organization fit has a direct positive effect on the each sub factors of OCB (Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, and Civic Virtue). According to the findings perceived person-organization fit has the most effect on the civic virtue sub factor of OCB. Implications for research and practice of the findings in this study are discussed.*

**Keywords:** *Person-Organization Fit, Organizational Citizenship Behavior.*

---

\* Ress.Asst.PhD., Pamukkale University, Faculty of Economics and Administrative Sciences



## 1.GİRİŞ

Örgütler, bir takım amaçları olan sosyal işbirliği sistemleri olarak, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının gönüllü katkılarına ve yüksek performans göstermelerine gereksinim duymaktadır. İnsanlar sosyal ve duygusal yönleri olan varlıklar olarak üyesi oldukları örgütlerine katkı sağlarken, bu katkıların niteliğini ve niceliğini belirleyen çok sayıda farklı etkenler rol oynamaktadır. İnsanların sosyal ve duygusal yönlerinin olması, onların bir takım değerler sistemini paylaşması, oluşturma ve bu değerler sistemi ile çok boyutlu ilişkiler geliştirmesini içermektedir. Yöneticiler, örgütlerinin iç ve dış çevrelerinde yer alan çok sayıdaki dinamik etkenlerden en uygun biçimde yararlanarak, örgütlerini amaçlarına ulaştırmak durumundadır. Bir örgüt içinde yer alan sosyo-psikolojik dinamiklerden biri de örgüt üyelerinin algıladıkları kişi-örgüt değer uyumu olgusudur. Davranışsal ve tutumsal sonuçları bakımından uyum düzeyinin yüksek olmasının; çalışanların örgütlerine daha az yabancılaşması, örgüt içinde bireylerin daha az kimlik problemleri yaşaması, çaresizlik ve zavallılık duygusundan kurtulmaları, edilgen olmak yerine çevrelerine ve örgütsel amaçlara daha duyarlı olmaları, örgütsel amaçlara katkı yapmakta istekli olmaları vb. etkilere sahip olabilir. Bu bakımdan, örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir rolü olan çalışanların sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile algılanan kişi-örgüt uyumunun ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımın test edilmesi için, araştırmada kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

### 1.1. Kişi-Örgüt Uyum

Birey ve örgütün uyumluluk düzeyi (yalnızca iş ile değil), personel seçim kararlarında gittikçe daha fazla önem taşıyan bir kriter olmaya başlamıştır (Rynes et al., 2002: 96). Kişi-örgüt uyumu olgusu, klasik kişi-iş uyumu kavramındaki genişlemeden doğan bir kavramdır. Eğer iş tanımları günümüzde gittikçe belirginlikten uzaklaşıyor ve firmalar işe alacakları kimselerden roller arasında kolayca geçiş yapabilme yeteneğine sahip olanları istiyorlarsa, kalifiye olmaları kadar örgütün kültürü ile de uyumluluk sağlayanların tercih edilmesi bir gereklilik olmuştur (Kristof-Brown et al., 2005: 325). İnsanlar kendileriyle benzer psikolojik özellikler taşıyanlarla etkileşime girmeye daha fazla istekli olacaklardır. Bunun nedeni, etkileşimin, insanların kendi inançlarını, değerlerini ve davranışlarını sınamalarına olanak vermesidir (Muchinsky, 2008: 83).

Bir topluluğun üyeleri kendilerine özgü inançlara, değer yargılarına, çeşitli olaylar karşısında takındıkları özgün tavır ve tutumlara sahiptir. Örgütlerin, söz konusu kültürel değerleri bilmesi, örgüt-çevre etkileşimi ve bu etkileşimin niteliği bakımından önem taşır. Örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve etkileşimi etkilemektedir. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri benimseyen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlarlar. Bireyin içinden geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik taşıyorsa, üyelerin uyum sorunları büyük olasılıkla düşük düzeyde kalacaktır (Tutar, 2008: 209).

Kişi-örgüt uyumu örgütsel seçimin kilit ögesi olarak değerlendirilir ve genellikle bireyler ile örgütler arasındaki uyumluluk biçiminde tanımlanır (Kristof, 1996: 3). Kişi-örgüt uyumu, birey ve örgütün inançları, değerleri arasındaki uyuma

ile (Netemeyer et al., 1999: ; O'Reilly et al., 1991: 492) ya da işletme hedefleri ile bireyin hedefleri arasındaki uyuma temelinde (Kristof, 1996: 5; Vancouver et al., 1994: 666) ele alınabilir. Kişi-örgüt uyumu üzerine geçmişte yapılan bir takım araştırmalarda örgütsel kültür; bir sosyal birimde ya da örgütte, üyelerin paylaştıkları kavramlar kümesi olarak ele alınmış ve örgütsel kültüre ilgi gösterilmiştir. Bu kavramların merkezinde, bireylerin davranışlarına rehberlik ettiği varsayılan temel değerler vardır. Bu çerçevede kişi-örgüt uyumu için bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma, bir takım araştırmalarda gösterildiği gibi (Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991) temel ve en önemli kriter sayılmıştır (Bilsky ve Jehn, 2002: 211).

Kişi-örgüt uyumu; işe başvuranın, işverenin ve işgörenlerin kararlarını, davranışlarını ve tutumlarını etkilemektedir (Kristof-Brown et al., 2005: 325). Örgütsel araştırmalar, insanların genellikle, kendi kişisel öz nitelikleri ile uygun biçimde eşleşecek bir çevre sağlayan, kendi beceri ve yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirmelerine olanak veren firmalar için çalışmayı tercih edeceklerini göstermektedir. Kristof, kişi-örgüt uyumunu; insanlar ve örgütler arasında; a) En azından bir tarafın, öbürünün gereksinimini sağladığında, b) Benzer köklü nitelikler paylaştıklarında ya da, c) Her ikisi var olduğunda uyusabilirlik olarak tanımlamaktadır (Kristof, 1996: 4).

Schneider'in kişi-örgüt uyumuna ilişkin modeli ise başlıca şu fikirlerle dayanmaktadır (Schneider, 1987: 356):

1. İnsanlar yapıya doğru, içlerinde yer alan faaliyet türlerinin bir fonksiyonu olarak temelde farklı biçimlerde çekilirler. Bu faaliyetleri belirleyen ise insanlar olduğundan (becerileri ve kişilikleri ile), nihayetinde yapıların insanlar için çekiciliğini oluşturan faaliyetler değil insanlardır.
2. Yapılar içindeki insanlar, biçimsel ve biçimsel olmayan seçim uygulamalarıyla, içeri alınacak insanların yapıyla uyumlu olanlarının seçiminde tercih yaparlar. Yapı, içeri girişleri sınırladıkça içerdeki yapı ve birey uyumluluğu da o düzeyde yüksek olur. Gerçekte, biçimsel seçim prosedürlerinin amacı, yapıdaki insanların tiplerinin ya da farklılıklarının genişliğini, uyumlu olanlarla sınırlandırmaktır.
3. İnsanlar iyi uyum sağlamamışlarsa, yapıları gönüllü ya da gönülsüz olarak terk ederler. Bu durum birey-örgüt uyumunu açıklayan düşünürlerce uyumluluğun önemini desteklemekte kullanılmaktadır. Bu yaklaşım ayrıca, insanların daha iyi uyum sağlayacaklarını düşündükleri yapıları aramalarında kullanılmaktadır. Ayrıca işten ayrılmalar konusundaki araştırmalarda, kişi-örgüt uyumu dışında ve yapının nitelikleri dışında, temelde bireyin özellikleri nedeniyle işyerlerinde farklı biçimlerde tatmin olduklarını gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Bu durum, işe yeni başlayanların, uzun zamandır çalışanlara göre neden daha fazla işten ayrılma oranlarına sahip olduklarını açıklamaktadır.
4. Örgüt kültürü, yapılar, politikalar ve sosyal iklim; örgütte kalanlar, örgütün kendine çektikleri ve seçtikleri tarafından belirlenir. Bu durum, Schein'in (1992) örgütün kurucularının etkisi konusundaki düşünceleriyle, örgütü çalıştıran üst yönetimin etkileri konusundaki

düşüncelerle örtüşmektedir. Örneğin Miller ve Droge'nin (1986) araştırmasına göre, üst yönetimin başarı gereksiniminin, örgütsel yapı üzerindeki etkisi, örgütün içinde faaliyet gösterdiği daha geniş çevre niteliklerinden ve örgütü niteleyen teknolojiden daha fazla varyans açıklamaktadır (Schneider, 1987: 356).

Posner vd., örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki bağlantıyı, araştırmışlardır. İlgili araştırma modelinde, üç düzeyli (düşük, orta ve yüksek) "paylaşılan değerler" ya da değer uyumluluğu ölçülmüştür. İlgili araştırma modeli ile elde edilen bulgulara dayalı önermeler şöyle sıralanabilir (Posner et al., 1985: 295):

- Paylaşılan değerler kişisel başarı duyguları ile ilişkilidir. Örgütün değerleriyle kendi değerlerini uyumlu gören yöneticiler, kendi yaşamlarında anlamlı düzeyde daha yüksek başarı duygularına sahip olmuşlardır.
- Paylaşılan değerler, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Kişisel değerler temelinde kendiniz için doğru firmayı seçmek, firmaya sadakat ve bağlılık için ilk adımı oluşturmaktadır. Değer uyumluluğu gösteren yöneticiler, gelecek beş yıl aynı işyerinde kalmayı tercih edeceklerini ve işverenleri için uzun saatlerce çalışmaya istekli olduklarını ortaya koymuşlardır.
- Paylaşılan değerler, örgütsel ve kişisel değerleri anlamakta kendine güven duygusu ile ilişkilidir.
- Paylaşılan değerler etiksel davranışla ilgilidir. Zayıf bir birey-örgüt uyumluluğu olan bireyler, üstlerinden gelen istekler etik olmasa da yerine getirecekleri biçiminde yanıt vermişlerdir. Değerler uyumluluğu yüksek olanlarda ise, firmanın etiksel standartlara göre yönlendirildiği algısı daha yüksek olmuştur. Ayrıca değer uyumluluğu yüksek olanlar becerilerini aşan bir terfi aldıklarında bunu geri çevireceklerini, düşük değer uyumluluğu olanların ise becerileri yeterli olmasa da bu terfiyi hemen kabul edecekleri bulgulanmıştır.
- Paylaşılan değerler, kişisel stresle ve iş stresıyla ilişkilidir. Yüksek düzeyde kişi-örgüt değer uyumluluğu olanlar, işlerinden kaynaklanan gerginlikleri özel yaşamlarında stres olarak yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca değer uyumluluğu düzeyi düşük olanlar, işlerinin, arkadaşları ve aileleri için istedikleri kadar vakit ayırmalarını önlediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yöneticilere kendilerine en yüksek tatmin verenin ne olduğu (örneğin; ev, kariyer, başka ilgiler vb.) sorulduğunda, değer uyumluluk düzeyleri yüksek olanlar kariyer tercihini yapmışlardır. Bu yöneticiler, özel yaşamları ile iş dengesini sağlayabilen, iş yerinde öbür çalışma arkadaşlarına yardım ederek işyerlerinde ve evlerinde gerilimi azaltabileceklerdir.
- Paylaşılan değerler örgütsel amaçlarla ilişkilidir. Yöneticilerden örgütleriyle değer uyumlulukları yüksek olanlar, örgütsel amaçlara çok daha fazla önem vermişlerdir. Bu amaçlar; örgütsel etkinlik, verimlilik, firma tanınmışlığı, moral, kâr maximizasyonu ve istikrarlılıktır. Ancak Posner vd.'nin araştırmasında değer uyumluluk düzeyi farklılıklarının, örgütsel verimlilik, liderlik, büyüme, toplum değerleri, kamuya hizmet

değişkenleri üzerinde anlamlı düzeyde etkiye sahip olmadığı bulgulanmıştır.

- Paylaşılan değerler örgütsel paydaşlarla ilişkilidir. Yöneticilerden örgüt değerleriyle uyumlulukları yüksek olanlar, hissedarları, ortakları ve müşterileri en önemli paydaşlar olarak görürlerken, değer uyumluluğu düşük olan yöneticiler, patronlarını ve yöneticileri en az önemli paydaşlar olarak algılamışlardır. Genellikle değer uyum düzeyi yükseldikçe, yöneticilerin, içsel paydaşlara (örneğin; işgörenlere, teknisyenlere, ustalara, mesai arkadaşlarına, meslektaşlarına ve astarına) daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Örgütlere ve insanlara ilişkin birçok yön, davranışların yordanmasında önemli olmasına karşın (örneğin; iş gerekleri, beceriler, kişilik nitelikleri, meslekleri vb.), hem örgütlerin hem de insanların en temel ve sürekli yönleri Katz ve Kahn'ın (1978) da belirttiği gibi *değerleridir* (Chatman, 1989: 339). Değerler, bireyin çevresine uyumunu kolaylaştıran bir tür sosyal kognisyonlardır ve değerlerin bireylerin davranışları üzerinde etkileri vardır. Chatman, kişi-örgüt uyumunu; örgütlerin norm ve değerleri ile bireylerin değerleri arasındaki örtüşme olarak tanımlamaktadır (Chatman, 1989: 339).

Kişi-örgüt uyumu bireyler ve örgütler için yararlıdır. Yüksek uyum, benzer değerlere sahip olan bireylerin örgütlerde daha rahat hissetmesini ve kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar. Örgüt bakımından uyumun yüksek olması, ekstra rol davranışlarının artmasını sağlar. Ancak çok yüksek düzeydeki uyum, örgüt için etkin olmayan sonuçlar doğurabilir. Örneğin; düşük yenilikçilik, homojenlik ve tek düzelik bunlar arasında sayılabilir ve bu durumda örgütler yeni çevresel koşullara uyum sağlamakta zorluk çekebilirler. Bir bakıma düşük kişi-örgüt uyumu, bireylerin gelişmesi ve öğrenmesini sağladığından, örgütünse ataletten uzaklaşmasını sağladığından bir takım durumlarda tercih edilebilir. Bir takım durumlarda ise düşük kişi-örgüt uyumu nedeniyle sabotaj ve görüş ayrılıkları da oluşabilir (Chatman, 1989: 344).

Cooman vd.'ne göre, örgüte girişlerinden sonraki iki yıl içinde işgörenler daha yüksek düzeyde kişi-örgüt uyumu algılamışlardır. Bu uyum düzeyi, örgütteki insanların değerleriyle kendi değerleri arasındaki uyum bakımından daha belirgin olmuştur ve sosyalleşmenin etkisi görgül olarak bulgulanmıştır. Sosyalleşme uygulamalarına örgütlerde önem verilmesinin bir nedeni de bağlılık üzerindeki olumlu etkileridir (Cooman et al., 2009: 105-106). Bireylerin algıladıkları kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık nedeniyle de gelişebilir. Bağlılık, işgörenlerin firmaya yardım etmeyi tercih etmeleri ve firma değerleri için aktif katılımı sorumluluk üstlenmeleridir (Mowday ve Steers, 1979: 226). Bu durum bireyin ve firmanın niteliklerinde uyuşmaya olanak verebilir. İşgörenler örgütlerine bağlı olduklarında, çevrelerinde var olan değerleri uygulamak eğilimindedirler. Artan bağlılık işgörenlerin firma değerlerine olan destekleri kadar firmayla olan bağlarını da arttırabilir (Herndon et al., 2001: 74).

Hoffman vd.'ne göre (2006: 391-392), kişi-örgüt uyumunun hem davranışsal hem de tutumsal çeşitli sonuçları olduğu düşünülmektedir. Literatürde bir takım araştırmalarda kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti ile iş tatmini ile ve örgütsel



bağlılıkla ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Kristof'un araştırması (1996), davranışsal sonuçları bakımından kişi-örgüt uyumunun; iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Kişi-örgüt uyumu araştırmaları; değerler, gereksinimler, bilgi, yetenekler, beceriler, amaçlar, kişilik vb. öğeler bakımından yaklaşımlar geliştirmelerine karşın literatürde en yaygın biçimde kullanılan yaklaşım işgörenin değerleri ve örgütsel değerler arasındaki eşleşme bakımındandır. Meta-analitik çalışmalarda, kişi-örgüt uyumunun davranışsal sonuçlarla ilişkisi (iş performansı, ÖVD, işten ayrılmalar) Hoffman ve Woehr (2006) tarafından açıklanmıştır.

Clercq vd.'ne (2008: 279) göre, kişi-örgüt uyumunun örgütsel davranış alanında çok önemli bir konu olmasına karşın, yapılan araştırmalardaki bulguların anlaşılmasında ve optimum düzeyde bir entegrasyon sağlanmasında engel oluşturan bir takım kısıtlılıklar vardır. Literatürde çalışılan kişi-örgüt değer uyumu modelleri ise tabloda görüldüğü gibi özetlenebilir (Clercq vd., 2008: 280).

**Tablo 1:** Kişi-örgüt Değer Uyumunu Modellerinin Özeti

Değer Modeli	İşlemselleşme	Md	Değer Boyutları ve Sayısı	Referanslar
<b>Örgütsel İklim</b>	Lewin & Lippitt'in (1968) ÜİÖ	50	Yapı, sorumluluk, ödül, risk, destek, standartlar, çatışma, kimlik (9).	Goodman & Syvante (1999)
<b>Örgütsel Kültür</b>	Saville & Holdsworth'ın (1993) FKÖ	126	Müşteriyönelimi, karar alma etkinliği, gruplar arasıyatay/dikey ilişkiler, kişilerarası işbirliği, iletişim etkinliği (6).	Goodman & Syvante (1999)
<b>Örgütsel Kültür</b>	O'Reilly, Chatman ve Caldwell'ın (1991) ÖKP	54-40	Ayrıntı, istikrar, yenilik, takım yönelimi, insana saygı, çıktı yönelimi, agresiflik (7). Erdogan, Kramer & Liden (2004), O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991).	Adkins & Caldwell (2004), Cable & Judge (1996),
<b>Örgütsel Kültür</b>	Ravlin ve Meglino'nun (1987), KÖÖ	24	Başarımlı, hakaniyet, dürüstlük, yardım ve ilgi (4) Meglin, Ravlin & Adkins (1989), Meglin, Ravlin & Adkins (1991).	Adkins, Russell & Werbel (1994), Judge & Bretz (1992)
<b>Rokeach'ın Terminal Değerleri</b>	McDonald ve Gandz'ın (1992) Değerler taksonomisi	17	İnsanlık değerleri, geleceğe sadakat, vizyon değerleri (4)	Finagan (2000), McDonald & Ganz (1992)
<b>Peters &amp; Waterman'ın Mükemmellik Modeli</b>	Peters & Waterman'ın (1982) örgütsel değerleri	7	En iyi olmak, uygulama ayrıntıları, insan olarak bireyler, kalite ve hizmet, iletişimi geliştirmekte mükemmellik, yenilikçi, amaç tamamlama (7)	Boxer, Odom & Dunn (1991)
<b>Yarışan Değerler Modeli</b>	Quinn ve Spreitzer'in (1991) YDA	16	İşsel süreç, açık sistemler, rasyonel amaç, insan ilişkileri değerleri (4). Ostroff, Shin & Kinicki (2005), Van Vianen (2000)	Kalliath, Bluedorn & Strube (1999),
<b>Çalışma Değerleri</b>	Elizur'ın (1991) çalışma değerleri	21	Bilişsel, duygusal ve araçsal algılanan çalışma değerleri (3). Van Dijk (2007)	Van Vianen, De Pater &
<b>Protestan Çalışma Ahlakı</b>	Elauve Ryan'ın (1997) PÇAÖ	12	Sıkı çalışmak, boş zamandan kaçınmak, diğerlerinden bağımsızlık, zevkten kaçış (4).	Ryan (2002)

ÖİÖ: Örgütsel İklim Ölçeği, FKÖ: Firma Kültürü Ölçeği, ÖKP: Örgütsel Kültür Profili, KÖÖ: Karşılaştırmalı Önem Ölçeği, YDA: Yarışan Değerler Aracı, PÇAÖ: Protestan Çalışma Ahlakı Ölçeği, Md.: Madde sayısı.

**Kaynak:** CLERCQ, De Stefaan; FONTAINE, Johnny R. J., ANSEEL, Frederik; "In Search of a Comprehensive Value Model for Asesing Supplemaetary Person-Organization Fit", Journal of Psychology, Vol.142, No.3, 2008, s.280-281.

Clercq vd. (2008: 282), bu tabloda gösterilmeyen bir takım çalışmalarda, geçici amaca yönelik farklı değerlerle ilgili yapı modellerinin bir karışımının ya da örgüte has değer maddelerinin kullanıldığını belirtmektedirler. Ayrıca yazarlar tabloda gösterilen değer modellerinden kuramsal açıdan hangilerinin en eksiksiz olduğu, bu modellerin benzer yapılara dayanıp dayanmadığı, değer boyutlarının ne düzeyde karşılıklı ilişkili oldukları vb. soruların yanıtlanamadığını belirtmektedir.

## 1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (ÖVD)

Örgütler sıkı hiyerarşik yapılar kullanmaktan ve ayrıştırılmış işler yapılanmasından uzaklaşan bir değişim göstermişler, işler otonom takımlar temelinde yapılanmaya başlamış ve bu durum bireysel inisiyatif yanında işbirliğinin önemini artırmıştır (LePine et al., 2002: 52). Örgütsel esnekliğin, örgütsel verimliliğin ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın günümüz rekabet koşullarında giderek önem kazanmasıyla, çalışanların yalnızca biçimsel görevleriyle ilgili davranışları değil, bunun yanında çalışma yaşamında biçimsel olmayan iş davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmek ve örgütsel işlevlerini daha yüksek performans düzeylerinde gerçekleştirmeleri için artık önemli bir gereklilik olmuştur. Örgütlerde yer alan biçimsel rol davranışları; örgütsel sistemler, örgütsel kurallar ve etkin üretim sistemleri içerisinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır. Bu davranışların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmemesi, örgütlerde çatışma ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Çerik, 2008: 175).

Örgütsel etkinlik için gerekli etmenlerden biri de, çalışanların işbirliği, yardımseverlik ve fedakarlık gibi davranışları sıklıkla göstermeleridir (Aquino, 1995: 21). Organ'ın tanımına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı; biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin faaliyet göstermesini sağlayan bireysel davranışlardır (Özkalp, 2003: 96). Bir başka tanımlamayla ÖVD, yöneticilerin işgörenlerini gözlemlediklerinde, var olduğunu görüp beğendikleri bir takım davranışlardır ve yönetici tarafından takdir edilmek dışında bu davranışların gösterilmesi talimatı verilmemiş olup biçimsel ödül ve teşvik sisteminde açıkça karşılığı tanımlanmamış olan davranışlardır. ÖVD, iş görevlerinin yerine getirildiği sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar ya da destekleyici performanstır (Organ, 1997: 93).

Organ, Podsakoff ve MacKenzie, ÖVD'nı örgüt kuramı bakımından Chester Barnard'ın (1939) düşünceleri bağlamında açıklamaktadır. Barnard'a göre örgütler, işbirliği sistemleridir. Barnard, biçimsel yapı ve kontrollerin işbirliği sistemlerinin temel doğasını tanımlamakta yetersiz kaldığını görmüştür. Bu bakımdan Barnard'ın kullandığı irâdîlik ya da gönüllülük kavramı işbirliği sistemleri için vazgeçilmezdir. İnsanların gönüllü çabalarıyla katkı sağlamaları "işbirliği sistemleri" ya da örgütler için yaşamsal öneme sahiptir. Örgütler kendi içlerinde birçok sayıda küçük örgütlerden oluşur. Örgütlü faaliyetlerin tümünde işbirliği için gönüllülük esastır (Organ et al., 2006: 45-48). Organ vd. ÖVD'nı Blau'nun (1964) ekonomik ve sosyal değişimleme kuramıyla ilişkisi bakımından, lider-üye değişimleme kuramıyla ilişkisi bakımından, Katz ve Kahn'ın (1969) spontane davranışlar ya da ekstra rol davranışı kavramıyla ilişkisi bakımından, Ouchi'nin (1980) örgüt türleri (piyasa, hiyerarşi, klan) ile ilişkisi bakımından açıklamaktadır. Örneğin, Japon firmalarında çalışanların

yönlendirilmeleri ya da kontrol edilmeleri için performans ölçümlerine fazla gerek duyulmamaktadır. Bunun nedeni Japon kültürü etkisiyle bu firmalarda çalışanların firma için en iyi olanı yapmaya doğal olarak (sosyalleşme süreciyle) eğilimli olmalarıdır (Organ et al., 2006: 61).

Örgütsel vatandaşlık davranışları özellikle yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgütte daha öncelikli ve önemli faaliyetlerde kullanabilmelerine olanak sağlamaktadır. ÖVD bireyin biçimsel iş gereklerinin dışındadır ve örgütün etkin faaliyet göstermesinde önemli bir yere sahiptir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Organ'a göre ÖVD, tanımı bakımından birleştirici ve destekleyici olarak dikkate alınmalıdır (Organ, 1997: 93). George ve Brief, Katz'ın (1964) spontane davranışlar olarak tanımladığı davranış biçimlerine ilişkin araştırmalarında, spontane davranışların (çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, iyi niyetin yaygınlaştırılması), örgütsel vatandaşlık davranışına (Organ, 1988) ve prososyal örgütsel davranışlara (Brief ve Motowidlo, 1986) benzetmekle birlikte onlardan bir takım farklı yönleri olduğunu da belirtmektedir (George ve Brief, 1992: 310). Brief ve Motowidlo'ya göre, prososyal davranış örnekleri; yardımcı olmak, bağış yapmak, işbirliği yapmak ve gönüllülük biçiminde ortaya çıkabilir. Bu davranışlar olumlu sosyal davranışlardır ve başka kimselerin iyilik ve refahının sağlanması ve sürdürülmesine olanak verir. Yazarlar, prososyal davranışları açıklayan on üç maddeyi açıklamışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 713-716). 1. Çalışma arkadaşına yardım etmek, 2. Çalışma arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olmak, 3. Kişisel kararlarda hoş görülme davranmak, 4. Örgütsel amaçlarla tutarlı biçimde, müşterilere mal ve hizmet sunmak, 5. Örgütsel amaçlarla çelişen biçimde müşterilere mal ve hizmet sunmamak, 6. Örgütsel ürünlerle ilişkili olmayan kişisel konularla ilgili olarak, müşterilere yardımcı olmak, 7. Örgütsel değerlerle, politikalarla, düzenlemelerle uyumlu olmak, 8. Örgütsel, yönetsel ve prosedürel konularda gelişim sağlayan öneriler sunmak, 9. Uygunsuz talimatlara, prosedürlere ve politikalara itiraz etmek, 10. İşle ilgili ek olarak, ekstra çaba göstermek, 11. Ek görevler için gönüllü olmak, 12. Var olan bir takım zorluklarına karşın, örgütte kalmayı sürdürmek, 13. Örgütün çevrede olumlu bir imaj kazanmasına yardımcı olmaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları; “doğrudan ya da açıkça biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını daha etkin biçimde yerine getirmesine destek olan, gönüllü birey davranışlarıdır” biçiminde Organ tarafından tanımlanmıştır (Organ, 1988: 4). Bu kavramsallaştırmadan sonra, ÖVD ile ilgili bir takım kavramlar, başka yazarlar tarafından; ekstra-rol davranışı (Van Dyne et al., 1995;), sivil yurttaşlık (Graham, 1991; Van Dyne vd., 1994), prososyal davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986) ve bağlamsal performans (Motowidlo vd., 1997) biçiminde tanımlanarak açıklanmıştır. Bu davranışlar, görev ya da teknik performanstan ayırt edilebilen davranışlardır. Asıl işin öz kapsamından daha fazla iradilik, spontanlık gösterirler. Tutumsal ve doğal eğilimsel ölçümlerle, teknik görev performansına görece daha iyi yordanabilirler. Ayrıca, teknik bağlam üzerine değil de, genellikle daha çok sosyal, psikolojik, örgütsel ve politik bağlam üzerinde olumlu etkileri vardır (Farh et al., 2004: 241).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel performans üzerindeki etkilerini açıklayan çalışmalar, ayrıca iş tatmini, farklı bireysel nitelikler, örgütte çalışma süresi, örgütteki pozisyon vb. değişkenlerin etkilerini de kapsayan bir takım araştırmalarla desteklenerek geliştirilebilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1993: 263). ÖVD'nın örgütsel etkinlik üzerinde etkili olmasının bir takım olası nedenleri, Podsakoff ve MacKenzie tarafından sekiz maddeyle açıklanmıştır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 136-137).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ayrıca, örgüt içi stresi azaltmak ve çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmek gibi fonksiyonlarının olduğu söylenebilir (Çelik, 2007: 152). Brightman ve Moran'a göre (1999), yöneticilerin daha fazla rekabetçi avantaj elde etmek için, çalışanların katılımına ve ÖVD'na olan gereksinimleri artmaktadır. ÖVD'nın örgütte yaygınlaştırılması için, örgütsel süreçlerde ve sistemlerde iyileştirmeler ve geliştirmeler gerekmektedir. Yazarlara göre bu amaçla belirli iş sonuçlarına ulaşmak için, yurtseverlik kültürü yaratmanın etkili olabileceği belirtilmektedir. Bu anlamda iyi bir örgüt lideri, yurtsever bir ülke liderinin uygulamalarını kendisine örnek alabilmelidir (Brightman ve Moran, 1999: 678-685). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının özellikleri özetle şöyle sıralanabilir (Çelik, 2007: 121-126): a) ÖVD iş tanımlarının bir parçası değildir, b) ÖVD ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir, c) ÖVD eğitimlerle geliştirilemez, d) ÖVD isteğe bağlı davranışlardır, e) ÖVD'nın sınırları öznel, f) ÖVD örgütün işleyişi bakımından önemlidir, g) İnanç ve değerlerle ilgili olması nedeniyle insancıl değerlere dayanır.

ÖVD oluşturan boyutlar, literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Bir takım araştırmalarda, sadakat, itaat, taraf tutar katılım, sosyal katılım, ilgili olmak, değişime uyum, kişiler arası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi çeşitli ÖVD boyutları tanımlanmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 87). Örneğin Borman ve Motowidlo'nun (1993, 1997), bağlamsal performans kavramsallaştırmasındaki ÖVD boyutları şöyle sıralanabilir (Coleman ve Borman, 2000: 27): 1. Görevin kendisi ile ilgili faaliyetleri başarıyla tamamlamak için, gerekli olan ekstra çabayı gönüllü ve içten olarak göstermek, 2. İşle ilgili görevin biçimsel tarafını oluşturmamayan faaliyetleri gönüllü olarak gerçekleştirmek, 3. Diğerleriyle işbirliği ve yardımlaşma içinde olmak, 4. Örgütsel kural ve prosedürleri izlemek, 5. Örgütsel amaçları, savunmak, desteklemek ve diğerlerine de telkin etmektir. Literatürde en yaygın biçimde tanımlanan ÖVD boyutları; diğerlerini düşünmek (özgecilik), nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik (gönüllülük), ileri görev bilinci ve örgütün gelişimine destek olmaktır (Organ, 1988; Elçi, 2005: 29).

#### 1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Alt Boyutları:

*Diğerlerini Düşünme (Diğerkâmlık / Altruizm):* Organ'a (1988) göre diğerlerini düşünmek, örgütsel bir görevde ya da örgütsel bir problemle karşılaşıldığında diğer çalışana yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır (Kamer, 2001: 11). Diğerlerine yardım etmek boyutundaki davranışlar, iş gerekleri kapsamında planlanmamışlardır. Yardım edici davranışlar gönüllü olarak diğer çalışma arkadaşlarının görevlerini yerine getirmelerine yardım etmeyi içerir. Potansiyel hatalara karşı uyardırmayı, tedarik edilenleri paylaşmayı ve yardım sağlamayı içeren yardım edici davranışlar, yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunlara

yol açabilmesiyle, örneğin; üretim hattının kesintiye uğratması vb. sonuçlarıyla açıklanabilmektedir (George ve Brief, 1992: 311). Organ (1990), diğerlerini düşünmek boyutundaki davranışlara örnek olarak, yeni bir çalışana araç-gereçleri nasıl kullanacağını öğretmeyi, iş arkadaşının iş yükünü hafifletmeyi, iş arkadaşının kendi başına elde edemediği materyali kullanmasına yardım etmeyi örnek olarak vermiştir (Kamer, 2001: 11). Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, diğerlerini düşünmek boyutunu oluşturan öğelerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003: 96).

Diğerlerine yardım etme davranışı, kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağladığı, koordinasyonu artırdığı ve elverişli bir çalışma iklimi sağladığı için örgütsel etkinlikle ilişkilidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135, Podsakoff ve MacKenzie, 1993: 264). Yardım etme davranışları aracılığıyla grup etkinliğinin artmasında, yeni işgörenlerin daha verimli çalışma biçimlerini öğrenmesi, daha çabuk deneyim kazanmaları, problemlere daha etkili çözümler bulabilmeleri rol oynayabilir. Bu şekilde, yeni işgörenlerin hem nitelik hem de nicelik olarak daha yüksek performansla çalışmalarına olanak sağlanmış olur. İşgörenler birbirlerine yardım ettiklerinden, yöneticiler zamanlarını yardım etme davranışlarına ayırmak yerine, daha fazla verimlilik sağlayan faaliyetlerle uğraşabilirler. Yardım edici davranışlar grubun birlik ve bütünlüğünü artıracaktır. Bunun sonucunda, işten ayrılma oranları azalacak, işyeri daha çekici olacak ve örgütsel verimlilikte artış sağlanabilecektir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 264). Diğerlerini düşünme ya da diğerlerine yardım etme davranışı (diğerkâmlık), yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara vb. taraflara yönelik de olabilmektedir (Çerik, 2008: 186). Yardım etme davranışı ile niceliksel performans ilişkisinde aracı olan potansiyel değişken; işin teknolojik gereklilikleri olabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 144).

*İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık / Conscientiousness):* Bu boyutta yer alan davranışlar, çalışanların rol gereklerinin üzerinde sergiledikleri davranışlardır (Çerik, 2008: 186). Organ'ın (1990) belirttiği gibi, ileri görev bilinci, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde davranış için gönüllü olmalarını belirtir (Özdevecioğlu, 2003: 120). Vicdanlılık gösteren işgören, çevresinde suistimal olanağı olsa bile ya da gözetim ve denetim altında olmasa da, ilgili rol davranışlarında aksaklık yapmayacaktır (Kamer, 2001: 12). Gereksinim duyulduğunda, gece geç saatlere kadar ofiste çalışmak, sabahları işe erken gelmek, iş dışındaki sohbetlerle zaman kaybetmemek, her gün düzenli olarak işe gelmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, ileri görev bilinci boyutunu oluşturan öğelere örnek gösterilebilir (Özkalp, 2003: 96). Bu boyutta yer alan davranışlara bir diğer örnek; örgüt yararına toplantılara düzenli olarak katılma davranışı verilebilir (Çerik, 2008: 186).

*Sivil Erdem (Örgüt gelişimine destek olmak / civic virtue):* Bireylerin, çalıştıkları kurumun sürekli gelişmesine yardım eden faaliyetlerde bulunmak istemeleri, biçimsel olarak görevleri arasında olmasa da kurum imajına yardım edecek aktivitelere ilgi duymaları ya da katılmak istemeleridir. Çalışanların ayrıca kurumlarındaki gelişmelere uyum göstermeye çaba harcamaları, kurumdaki değişiklikleri izleyerek diğerleri tarafından da bu değişimlerin kabul görmesi için gayret göstermeleri bu kapsamdaki davranışlar arasında yer alır (Elçi, 2005: 32). Sivil

erdem kapsamındaki davranışlar, örgütün gelişimine destek olan davranışlardır. Örgüt içindeki toplantılara, faaliyetlere gönüllü olarak katılmak, örgüt sorunlarına çözüm bulmaya çalışmak, yeni bilgiler toplamak sivil erdem davranışlarına örnektir (Özkalp, 2003: 96). Ayrıca, yangın tehlikesi ya da şüpheli durumları rapor etmek, kapıları kilitlemek vb. davranışlar da sivil erdem davranışı için örnek verilebilir (Bolat ve Bolat, 2008: 79). Örgütsel sivil erdem ile niceliksel performans ilişkisinde, satış personelinin aracı rolü, diğer örgütsel birimlerden daha yüksek olabilir. Bunun nedeni, satış personeli, örgütün dış çevresi ile yoğun temas içinde olduğundan, müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasal çevre vb. çevre faktörlerine ilişkin yoğun bir enformasyon taşımaktadır. Bu enformasyonun örgüt yararına, örgütün çevreye uyum sağlayabilmesi ve örgütsel etkinliğini artırabilmesi için aktif biçimde toplantılarda aktarılması ve yapıcı öneriler biçiminde sunulması gerekeceğinden, sivil örgütsel erdem için daha fazla gereksinim doğacaktır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 145).

*Centilmenlik (Sportsmanship)*: Sıkıntı veren olaylar karşısında şikâyet etmemek ve hoşgörülü olmak yanında, çalışma arkadaşlarından şikâyetçi olmamak ve şikâyet konu olacak davranışlarda bulunmamak gibi davranışları içermektedir. Ayrıca örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak, örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003: 96). Ayrıca, çalışılan kurumu diğer ortamlarda savunmak, işletmenin ününü koruması bakımından, pazar çevresinde iyi haberler duyurmak, yanlış anlaşılmalara düzeltmeye çalışmak, yöneticiler olmadan da örgüt çıkarlarını gözetmek, ÖVD kapsamındadır. Gereksiz yere önemsiz sorunları büyütmemek, işinden ayrılmak isteğini sürekli dile getirip, çevresinde örgüt ve işle ilgili olumsuz duygular oluşmasına neden olmamak bu tür davranışlara örnek verilebilir (Elçi, 2005: 31). Centilmenlik davranışları, örgüt içinde huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı sağlanmasına katkı sağlayarak, hoşgörünün gelişmesine ve ayrıca müşteri ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olabilecektir (Çelik, 2007: 133).

*Nezakete Dayalı Bilgilendirme (Courtesy)*: Örgüt ile ilgili sorunları önceden görmek, sorunların oluşmasını engellemek için önceden önlem almak, bu konuda gerekli birimleri bilgilendirmek, örgütsel vatandaşlık davranışının nezakete dayalı bilgilendirme boyutundaki davranışlar olarak tanımlanabilir (Özkalp, 2003: 96). Bu şekilde gelecekte doğması olası problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır. Bu nedenle diğerlerini düşünme ve yardım etme davranışı biçimsel görev dışındaki performans düzeyini etkileyen faaliyetleri kapsarken, nezaket tabanlı bilgilendirme, gelecekte oluşması olası problemlerle ilgilidir (Çetin, 2004: 20). Satış temsilcisinin, yeni siparişle ilgili olarak, yeni üretim uygulamalarına gereksinim olabileceğini üretimde çalışanlara önceden gönüllü ve biçimsel olmayan yollarla bildirmesi bu kapsamda bir örnek olarak sayılabilir (Elçi, 2005: 31).

### 1.3. Literatür Bulguları

İş tatmininin, kişi örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı etkisi olduğunu bulgulayan bir araştırmaya göre (Vilela et al., 2008: 1014), personel kendi değerleriyle örgütün değerleri arasında benzerlik olduğunu hissettiğinde, daha fazla örgütsel bağlılık ve işinden daha fazla tatmin duyacak ve ÖVD pozitif yönde etkilenecektir. Ayrıca bu sonuçlar daha önce yapılan araştırmalardaki örgütsel bağlam (Brown ve Peterson, 1993; Kristof-Brown et al.,

2005; O'Reilly et al., 1991; Valentine et al., 2002) ile satış (Netemeyer et al., 1997) bağlamlarında elde edilen sonuçlarla tutarlı görülmektedir. Karşılıklı ilişki nedeniyle ya da paylaşılan tatmin duyguları nedeniyle işlerinden daha fazla tatmin olanlar, başka çalışanlara göre daha fazla ÖVD gösterme eğiliminde olacaklardır. Vilela vd.'ne göre bu sonuçlar, modern satış örgütleri için düşündüğümüzden çok daha yüksek bir gerekliliktir. Bunun nedeni, tatmin olmuş çalışanların örgütlerinin uzun dönem sağlıklarına, çalışma arkadaşlarına yeni müşteriler bulmalarında yardımcı olarak, var olan müşterileri koruyarak katkı yapacaklardır. Satış personeli örgütten uzak mesafelerde görev aldıklarından ve sıklıkla müşterilerle spesifik anlaşmalara varabilmekte yönetimden destek, yardım ve rehberlik almaları gerekmesine karşın yöneticilerine ulaşamayabilmekte, bu aşamada ise çalışma arkadaşlarının yardımına (ÖVD'na) gereksinim duymalarıdır.

Goodman ve Svyantek'in (1999: 254-256) araştırmasında, kişi-örgüt uyumunun, işgörenlerin görev performansını ve bağlamsal performanslarını yordayacağı varsayımıyla, işgörenlerin var olan örgütsel kültürü algılamaları belirlenmiş, daha sonra ideal olarak tercih edecekleri örgütsel kültür belirlenerek aradaki farklılığın, bağlamsal performansı (diğerlerine ve örgüte yardımcı olma davranışlarını) ve görev performansını yordayıcı olacağı varsayımı araştırılmıştır. Yazarlara göre, bağlamsal performansın önemi, görev performansının gerçekleştiği, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı biçimlendirmesindendir. Bu faaliyetler genellikle farklı yazarlar tarafından; isteğe bağlı davranışlar (Zeithaml et al., 1990), bağlamsal performans (Borman ve Motowidlo, 1993), ya da örgütsel vatandaşlık davranışları biçiminde (Bateman ve Organ, 1983) adlandırılmıştır. Borman, Hanson ve Hedge (1997), genel yapıyla ilgili, bağlamsal performans içerisinde bir sınıflandırma yapmıştır. Bu sınıflandırmada, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi değişkenler bağlamsal performansın bir alt kümesi durumundadır. Kişi-örgüt uyumu, işgören seçim sürecinde iki tür uyumun sağlanmasıyla gerçekleşebilir: Birincisi; bireyin, işin görev gereklerini yerine getirebilmesi için karşıladığı niteliklerin eşleşmesi (bilgi, beceri ve yetenekler) iken, ikincisi; bireyin eğilimleriyle ve istekleriyle ilgili değişkenler ile örgüt kültürü arasındaki eşleşmedir. Birey-iş uyumu, görev performansı için çok önemlidir. Ancak kişi-örgüt uyumu, örgütsel etkinlik bakımından çok daha fazla sayıda değişkenle ilişkilidir. Örneğin; örgüte iş başvurusu yapanların, iş tercihi kararları (Cable ve Judge, 1996), örgütün başvuranları kendine çekmesi, işe alma görüşmelerini yapanlar tarafından alınan seçim kararları (Cable ve Judge, 1997), işgören iş tatmini, işte çalışma süresi, kariyer başarıları (Bretz ve Judge, 1994: 40-46) olarak sayılabilir.

Lauver ve Kristof-Brown (2001: 455), algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkili olduğunu, birey-iş uyumluluğu ile kişi-örgüt uyumunun ayrı olgular olarak, hem kişi-örgüt uyumunun hem de birey-iş uyumunun iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamışlardır. Ayrıca, kişi-örgüt uyumunun işten ayrılma niyetini, birey-iş uyumuna göre daha yüksek düzeyde yordadığını bulgulayan yazarlar, gerçek uyumluluk ile algılanan uyumluluğun birbirlerinden farklı olduğunu, var olan uyum düzeyinin algılanan uyum düzeyini yordadığını belirtmektedirler. Algılanan uyumun, mevcut uyuma göre, birey sonuçları üzerinde en iyi düzeyde yordayıcı olduğu savını destekleyen bulgulara yer vermektedirler. Birey-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi

olmadığını bulgulayan yazarlar, ayrıca görev performansı üzerinde de birey-iş uyumunun anlamlı etkisinin bulunmadığını (kişi-örgüt uyumu etkisi kontrol edilerek) bulgulamışlardır. Bulgulara ilişkin verilerin tek bir endüstri dalından ve bir tek firmadan toplanması araştırmanın sonuçlarının genellenmesinde kısıtlılık oluşturduğundan, farklı sektörlerde ve çok sayıda örgüt üzerinde uygulanacak araştırmaların gereğine değinilmektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 465).

Bir başka araştırmada kişi-örgüt uyumu ile örgütsel performansın finansal ve niteliksel boyutları arasındaki ilişkiler, Türkiye’de bilişim sektöründeki işletme çalışanları üzerinde araştırılmış ve kişi-örgüt uyumunun hem finansal performans, hem de niteliksel performans ile ilişkili olduğu bulgulanmıştır (Elçi et al., 2008: 592). Netemeyer vd.’ne (1997: 88) göre, kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan değil, iş tatmini aracılığı ile etkili olmaktadır. Başka bir tanımlamayla, Van Dyne, Graham ve Dienesch’in (1994: 779) bulgularının da desteklediği gibi, kişi-örgüt uyumunun ÖVD üzerindeki etkisi, iş tatmini üzerindeki etkisi kadar güçlü değildir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın örnekleme, veri toplama yöntemi, araştırma modeli ve hipotezlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### 2.1. Örneklem

Türkiye’de toplam 20 büyük ölçekli mobilya imalat sanayi firması faaliyet göstermektedir. Resmi kuruluşların yaptığı tanımlarda işletme büyüklüğü genel olarak çalışan sayısına göre belirlenmektedir. Bu tanımlara göre; 9-49 işçi çalıştıran işyerleri küçük, 50-199 işçi çalıştıran işyerleri orta, 200 ve üzeri işçi çalıştıran işyerleri ise büyük işletme sayılmaktadır (Budak, 2005: 92-94). Bu araştırmanın çalışma evreni belirlenirken, Türkiye’de Kayseri İli’nde mobilya sektöründe iki yüz ve iki yüzden daha çok çalışan olan işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır. Sektörde yer alan büyük ölçekli işletmelerin toplam sayısı içinde, yarıdan fazlası (11) Kayseri ilinde, Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde yer almaktadır. 11 firma arasından araştırmaya katılım yönünde olumlu karar alan 9 firmanın çalışanlarına uygulanmak üzere insan kaynakları yöneticilerine ve firma genel müdürlerine 600 adet anket formu verilmiştir. 2 hafta sonunda bize dönen anket sayısı 431’dir. Bu formlardan araştırma için geçerli ya da kullanıma uygun görülen sayı ise toplam 409’dur.



**Tablo 2.** Örneklemenin İşletmelerde Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

İşletme No	Çalışan Sayısı	Denek Sayısı	Oran (%)
1	550	65	12
2	1500	94	6
3	2400	48	2
4	900	21	2
5	790	43	5
6	350	16	5
7	901	22	2
8	850	80	9
9	530	20	4
<b>Toplam</b>	<b>8771</b>	<b>409</b>	<b>5</b>

Toplam çalışan sayısı içinde, araştırmanın analizleri için geçerli kabul edilen verilerin sağlandığı katılımcıların temsil ettiği oran %5 düzeyindedir.

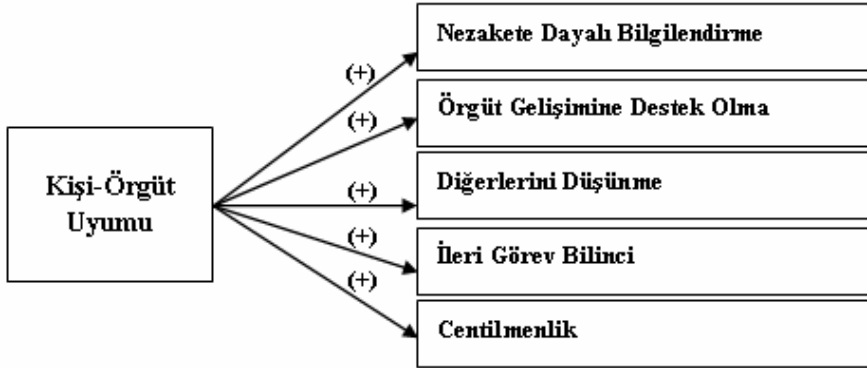
## 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın uygulama aşaması için veri toplamada anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketin tasarımı, öncelikle araştırmanın kısaca amacına değinilmiş, katılımcıların güvensizlik duygusu taşıyabilecekleri düşünülerek, bu endişelerini gidermek için bir takım ifadeler yer verilmiş ve tedbir alınmıştır. Örneğin; araştırmanın kim tarafından ve ne için yapıldığı, toplanan verilerin isimlerden ya da katılımcılardan bağımsız biçimde ve topluca değerlendirileceği belirtilmiş ve isimlerini yazmamaları istenilmiştir. Ayrıca aynı amaçla, firma içerisinde hangi birimde çalıştıkları sorusu, anket formundan çıkarılmıştır. Anket formunda araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan kişi-örgüt uyumu (KOU) değişkeni için Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen ve dört maddeden oluşan kişi-örgüt uyumu ölçeği (Netemeyer vd., 1997: 96) kullanılmıştır. Kişi-örgüt uyumu ölçeğinin ölçüm güvenirlik düzeyinin (Cronbach Alfa=0,945) yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışları ise Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen yirmi maddelik ölçekle işlemselleştirilmiştir. Ölçek literatürde birçok araştırmada (Bell ve Menguc, 2002: 137, Niehoff ve Moorman, 1993, Elçi, 2005: 164, Elçi vd., 2008) kullanıldığı biçimde uygulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ile ölçümlerin güvenirlik analizi yapılmış ve ÖVD'nin beş boyutunu oluşturan dörder maddelik faktörlerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,708 ile 0,886 arasında olduğu bulgulanmıştır. Araştırma verilerinin analizlerinde kişi-örgüt uyumu ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği aracılığıyla toplanan verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçekleri oluşturan maddelerden hiçbirinin çıkarılmasına gerek olmadığı ve her bir maddenin kuramsal modele uygun biçimde

ilgili faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Araştırmanın analiz modelinde, bağımsız değişken olan kişi-örgüt uyumunun ortalama değerinin, bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarının ortalama değerleri üzerindeki etkisi regresyon analizleriyle işlemselleştirileceği için faktör analizi sonuçlarının raporlanmasına gerek görülmemiştir.

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmanın bağımsız değişkeni tek faktörlü kişi-örgüt uyumunun ortalaması biçiminde, bağımlı değişkeni ise beş faktörlü örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortalamaları biçiminde belirlenmiştir.



**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Algılanan kişi-örgüt uyumu ortalamasının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olan; nezakete dayalı bilgilendirme, örgüt gelişimine destek olma, diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci ve centilmenlik ortalamaları üzerindeki etkisinin analiz edildiği bu araştırmanın hipotezleri aşağıda sunulmuştur.

H<sub>1</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun, nezakete dayalı bilgilendirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun, örgüt gelişimine destek olma üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>3</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun, diğerlerini düşünme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun, ileri görev bilinci üzerinde pozitif etkisi vardır.

H<sub>5</sub>: Algılanan kişi-örgüt uyumunun, centilmenlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

## 2.4. Bulgular

Bu kısımda araştırmada elde edilen demografik bulgulara, araştırma değişkenlerinin ortalama değerlerine ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilerek bulgular tartışılmıştır.

### 2.4.1. Demografik Niteliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini oluşturan çalışanların demografik niteliklerine ilişkin bulgular frekans ve yüzde dağılım biçiminde çizelge 3.'de sunulmuştur. Örneklemin demografik nitelikler bakımından analizinde, çoğunluğun erkek olduğu (%78), eğitim düzeyleri bakımından çoğunluğun üniversite (%35) ve lise (%32) mezunu olduğu, işyerlerindeki pozisyonları bakımından çoğunluğun idari personel (%46) ve işçilerden (%33), yaş durumuna göre çoğunluğun 30 yaşın altındaki çalışanlardan (%48), işyerindeki çalışma süresine göre çoğunluğun 1-5 yıl arası çalışanlardan (%44) oluştuğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.** Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımlar

ÖZELLİKLER	f	(%)	ÖZELLİKLER	f	(%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş</b>		
Erkek	318	78	30'dan küçük	195	48
Kadın	91	22	30-35	121	29
Toplam	409	100	36-40	61	15
<b>Eğitim</b>			41-50	28	7
İlk-Orta	74	18	51 ve üzeri	4	1
Lise	130	32	Toplam	409	100
Yüksek Okul	55	13	<b>Çalışma Süresi</b>		
Üniversite	141	35	0-1 yıl	95	23
YLS-D.	9	2	1-5 yıl	180	44
Toplam	409	100	6-10 yıl	73	18
<b>Pozisyon</b>			11-15 yıl	54	13
İşçi	137	33	16 yıl ve üzeri	7	2
Ustabaşı	17	4	Toplam	409	100
İdari personel	187	46	<b>Medeni Durum</b>		
Yönetici	68	17	Evli	243	59
Toplam	409	100	Bekar / Ayrılmış	166	41
			Toplam	409	100

#### 2.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri

Tablo 4.'de araştırmanın bağımsız değişkeni (kişi-örgüt uyumu) ile bağımlı değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları sunulmuştur.

**Tablo 4.** Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

	Ortalama	Standart Sapma
Kişi-Örgüt Uyumu	3,2408	1,0800
Nezakete Dayalı Bilgilendirme	4,2042	0,6912
Örgüt Gelişimine Destek Olma	4,0257	0,7252
Diğerlerini Düşünme	3,7812	0,8027
İleri Görev Bilinci	3,9835	0,7433
Centilmenlik	3,8527	0,7283

Sonuçlara göre kişi-örgüt uyumunun ortalama değeri, 3,2408 düzeyindedir ve standart sapması ise 1,0800'dür. Kişi örgüt uyumu verilerinde gözlenen standart sapma düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarına ilişkin verilerin standart sapma düzeyinden daha yüksektir.

#### 2.4.3. Regresyon Analizleri

Modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin etki miktarını ortaya çıkarmak ve ayrıca hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Sonuçlara göre araştırmanın beş hipotezinden tümü kabul edilmiştir.

**Tablo 5.** Kişi-Örgüt Uyumunun Nezakete Dayalı Bilgilendirme ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
Model	0,030	0,027	0,68181	12,377	0,000

**Tablo 6.** Kişi-Örgüt Uyumunun Nezakete Dayalı Bilgilendirme ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,848	,107		36,044	,000
Ort. Kişi-Örgüt Uyumu	,110	,031	0,172	3,518	,000

Kişi-örgüt uyumunun nezakete dayalı bilgilendirme üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 5’de verilmiştir. Buna göre modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,027 ( $p=0,000$ ) düzeyindedir. Modelin anlamlılığı ile ilgili F değeri ise 12,37 ( $p=0,000$ ) biçiminde bulgulanarak modelin geçerliliği belirlenmiştir. t değerinin (3,518),  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde geçerli olması, katsayıların da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezakete dayalı bilgilendirme üzerinde pozitif yönde ve 0,172 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar  $H_1$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 7.** Kişi-Örgüt Uyumunun Diğerlerini Düşünme ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
Model	0,067	0,065	0,77623	29,352	0,000

**Tablo 8.** Kişi-Örgüt Uyumunun Diğerlerini Düşünme ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,156	,122		25,971	,000
Ort. Kişi-Örgüt Uymu	,193	,036	0,259	5,418	,000

Kişi-örgüt uyumunun diğerlerini düşünme üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir. Buna göre modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,065 olup,  $p=0,000$  anlamlılık düzeyindedir. Modelin anlamlılığı ile ilgili F değeri ise 29,352 düzeyinde ( $p=0,000$ ) bulgulanarak modelin geçerliliği belirlenmiştir. t değeri 5,418’in  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde geçerli olması, katsayıların da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğerlerini düşünme üzerinde pozitif yönde ve 0,259 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar  $H_2$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 9.** Kişi-Örgüt Uyumunun Centilmenlik ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
Model	0,050	0,048	0,71074	21,458	0,000

**Tablo 10.** Kişi-Örgüt Uyumunun Centilmenlik ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,364	,111		30,226	,000
Ort. Kişi-Örgüt Uyum	,151	,033	0,224	4,632	,000

Kişi-örgüt uyumunun centilmenlik üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 9’da verilmiştir. Buna göre modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,048 olup,  $p=0,000$  anlamlılık düzeyindedir. Modelin anlamlılığı ile ilgili F değeri ise 21,458 düzeyinde ( $p=0,000$ ) bulgulararak modelin geçerliliği belirlenmiştir. t değeri 4,632’nin  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde geçerli olması, katsayıların da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik üzerinde pozitif yönde ve 0,224 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar  $H_3$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 11.** Kişi-Örgüt Uyumunun İleri Görev Bilinci ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
Model	0,065	0,062	0,71975	28,196	0,000

**Tablo 12.** Kişi-Örgüt Uyumunun İleri Görev Bilinci ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,416	,113		30,310	,000
Ort. Kişi-Örgüt Uyum	,175	,033	0,255	5,310	,000

Kişi-örgüt uyumunun ileri görev bilinci üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 11’de verilmiştir. Buna göre modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş  $R^2$  değeri 0,062 olup,  $p=0,000$  anlamlılık düzeyindedir. Modelin anlamlılığı ile ilgili F değeri ise 28,196 düzeyinde ( $p=0,000$ ) bulgulararak modelin geçerliliği belirlenmiştir. t değeri 5,310’nun  $p=0,000$  anlamlılık düzeyinde geçerli olması, katsayıların da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından ileri görev bilinci üzerinde pozitif yönde ve 0,255 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar  $H_4$  hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 13.** Kişi-Örgüt Uyumunun Örgüt Gelişimine Destek Olma ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin St. Hatası	F	Sig.
Model	0,088	0,085	0,69365	39,028	0,000

**Tablo 14.** Kişi-Örgüt Uyumunun Örgüt Gelişimine Destek Olma ÖVD Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizinin Katsayı Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt. Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	3,382	,109		31,139	,000
Ort. Kişi-Örgüt Uyum	,199	,032	0,296	6,247	,000

Kişi-örgüt uyumunun örgüt gelişimine destek olma üzerindeki etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 13’de verilmiştir. Buna göre modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,085 olup, p=0,000 anlamlılık düzeyindedir. Modelin anlamlılığı ile ilgili F değeri ise 39,028 düzeyinde (p=0,000) bulgulanarak modelin geçerliliği belirlenmiştir. t değeri 6,247’nin p=0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması, katsayıların da istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde bağımsız değişken olarak ele alınan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından örgüt gelişimine destek olma üzerinde pozitif yönde ve 0,296 düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar H<sub>5</sub> hipotezini desteklemektedir.

### 3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırma bulgularına göre algılanan kişi-örgüt uyumu, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının tümü üzerinde etkili olmaktadır. Bu araştırmanın bulguları, Vilela vd.’nin (2008) algılanan kişi-örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık aracılığı ile ÖVD üzerinde etkisi olmadığı yönündeki bulguları ile kısmen farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Türk toplumu kültürel yapısında kolektivist yönelimin bireyci yönelimden daha yüksek olması, çalışanların gruplarıyla, örgütleriyle etkileşimlerinin niteliği bakımından (örneğin; bu çalışmada algılanan kişi-örgüt uyumu) ve bu etkileşimlerin sonuçları bakımından daha fazla dikkate alınması gereken bir olgudur. Bu araştırmanın sonuçlarında Batı ülkelerindeki çalışmaların bulgularından kısmen farklı sonuçlara ulaşılması Türk kültürünün ilgili farklılığı ile açıklanabilir. Türkiye’nin orta Anadolu bölgesinde (bu araştırma örneğinde Kayseri’de) mobilya imalat sanayi iş kolunda çalışanların, sahip oldukları mesleki formasyonları bakımından ve yaşamlarının çoğunu geçirdikleri çevre kültürü ile şehirdeki endüstrinin biçimlendirdiği kültürel yapıları bakımından belirli bir homojen yapının üyesi oldukları gerçeğinden yola çıkılmalıdır. Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan olumlu etkisine ilişkin bulguların sosyal gerçeklik bakımından kültürel bir arka plana sahip olması sonuçların değerlendirmesinde dikkate alınmalıdır.

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak “algılanan” kişi-örgüt uyumunun ÖVD üzerindeki olumlu etki düzeyi belirlenmiştir. Literatürde, kişi-örgüt uyumu olgusunun görgül araştırmalardaki ölçüm ve tanımlanma biçimleri arasında “algılanan” kişi-örgüt uyumu dışında, yine Hoffman ve Woehr’in (2006) kavramlarıyla “subjektif” kişi-örgüt uyumu ve “objektif” kişi-örgüt uyumu kuramsal modelleri de yer almaktadır. Kuramsal model olarak subjektif kişi-örgüt uyumunun tercih edilmesi, ölçümü ve araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınması halinde, ÖVD üzerindeki etkisi bakımından daha düşük bir etki düzeyi ya da etki katsayısı bulgulanması söz konusu olabilirdi.

Bu araştırmada, algılanan kişi-örgüt uyumunun nezakete dayalı bilgilendirme ÖVD boyutu üzerindeki etkisinin, öbür ÖVD boyutları üzerindeki etkisine göre en az düzeyde olması, ayrıca örgütsel olana yönelik (örgütsel olana odaklı) örgüt gelişimine destek olma ÖVD boyutu üzerinde ise en fazla etkiye sahip olması, Kristof’un (1996) önermesini desteklemektedir. Kristof’a göre (1996), nezakete dayalı bilgilendirme ÖVD boyutu ile diğerlerini düşünme ÖVD boyutu, ÖVD’nin birer alt boyutu olmakla birlikte, ÖVD’nin yöneldiği odak ya da hedef örgüt değil, bireylerdir. Algılanan kişi örgüt uyumunun bireylere odaklı ÖVD alt boyutlarından çok, örgüte odaklı ÖVD boyutları üzerinde daha fazla etkili olduğu yönündeki Podsakoff vd.’nin (2009: 124) bulgularını destekleyen sonuçlara bu araştırmayla ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, mobilya sanayi büyük ölçekli işletmeleri çalışanlarının algıladıkları kişi-örgüt uyumunun artırılması yoluyla, bu çalışanlar arasında daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gözlenebilecektir. Çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumunun artırılması ise, yönetimlerin uygun liderlik uygulamalarıyla, insan kaynakları yönetimlerinin uygun seçme ve yerleştirme politikalarıyla, örgüt içinde sosyal programlarla uygun bir kültür ve iklim oluşturulmasıyla, çalışanların birlikte sosyal aktivitelere katılımlarıyla ya da bir araya gelmeleriyle sağlanabilir. Algılanan kişi-örgüt uyumu düzeyinin yükseltilmesi Valentine vd.’nin (2002) bulguladıkları gibi, örgütsel etik ile ilgili yapının güçlendirilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin yükseltilmesi yoluyla da sağlanabilir. Bu durumda, algılanan kişi-örgüt uyumundaki olumlu gelişmeler, çalışanların ÖVD üzerinde, iş tatminleri üzerinde, örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler gösterebilir ve aynı zamanda işletmelerin finansal performansları üzerinde de olumlu etkiler gözlenebilir.

Bu araştırmada, çalışanların algıladıkları kişi-örgüt uyumu bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Ancak yapılacak başka bir takım araştırmalarda ise farklı sektörlerde, algılanan kişi örgüt uyumunun bağımlı değişken olarak, ya da ara değişken olarak ele alınması, konuya daha geniş bir perspektif kazandırarak literatürün zenginleşmesine katkı sağlayabilecektir.



**KAYNAKÇA**

- AQUINO, Karl; “Relationships Among Pay Inequity, Perceptions of Procedural Justice, and Organizational Citizenship”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.8, No.1, 1995, s.21-33.
- BASIM, Nejat H., ŞEŞEN, Harun; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Ü. S.B.F. Dergisi**, Cilt.61, No.4, 2006, s.83-102.
- BATEMAN, Thomas S., ORGAN, Dennis W.; “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4, 1983, s.587-595.
- BELL, Simon J., MENGUC, Bulent, “The Employee-organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality”, **Journal of Retailing**, Vol.78, 2002, s.131-146.
- BILSKY, Wolfgang, JEHN, Karen A.; “Organizational Culture and Individual Values: Evidence for a Common Structure”, **Organizations Kultur und Individuelle Werte: Belege für Eine Gemeinsame Struktur**, Ed. M. Myrtek, 2002, s.211-228, Göttingen: Hogrefe.
- BOLAT, Oya İ., BOLAT, Tamer; “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.11, No.19, Haziran, 2008, s.75-94.
- BRETZ, Robert D., JUDGE, Timothy A., “Person-Organization Fit and Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.44, 1994, s.32-54.
- BRIEF, Arthur, P., MOTOWIDLO, Stephan, J.; “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, Vol.11, No.4, 1986, s.710-725.
- BRIGHTMAN B., MORAN, J.; “Building Organizational Citizenship”, **Management Decision**, Vol.37, No.9, 1999, s.678-685.
- BUDAK, Gönül, (2005), **İşletmelerde Bürokratik Sabotaj**, Kültür Yayınları, İzmir.
- CABLE, Daniel M., JUDGE, Timothy A.; “Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective”, **Personnel Psychology**, Vol.47, 1994, s.317-348.
- CABLE, Daniel, M., PARSONS, Charles K.; “Socialization Tactics and Person-Organization Fit”, **Personnel Psychology**, Vol.54, 2001, s.1-23.
- CHATMAN, Jennifer A.; “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit”, **Academy of Management Review**, Vol.14, No.3, 1989, s.333-349.

- CHATMAN, Jennifer, A.; “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.36, No.3, 1991, s.459-484.
- CLERCQ, De Stefaan, FONTAINE, Johnny R. J., ANSEEL, Frederik; “In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit”, **The Journal of Psychology**, Vol.142, No.3, 2008, s.277-302.
- COLEMAN, Venetta I., BORMAN, Walter C.; “Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain”, **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, s.25-44.
- COOMAN, Rein De, GIETER, Sara De, PEPERMANS, Roland, HERMANS, Sabrina, BOIS, Cindy Du, CAERS, Ralf, JEGERS, Marc; “Person-Organization Fit: Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypothesis”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.74, 2009, s.102-107.
- ÇELİK, Mazlum; Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Bir Uygulama, **Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007, Erzurum.
- ÇERİK, Şule; “Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, **Yönetim Kültür İletişim**, Ed. Jale POUSSARD M., Turhan ERKMEN, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 2008, s.175-211, İstanbul.
- DYNE, Van Linn, GRAHAM Jill W., DIENESCH, Richard M.; “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation”, **Academy of Management Journal**, Vol.37, No.4, 1994, s.765-802.
- ELÇİ, Meral, ALPKAN Lutfihak, ÇEKMECELİOĞLU, G. Hülya; “The Influence of Person Organization Fit On the Employee’s Perception of Organizational Performance”, **4th International Strategic Management Conference**, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina, June, 19-21, 2008, s.587-593.
- ELÇİ, Meral; “Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri”, **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, Gebze, Kocaeli.
- FARH, Jiing-Lih, ZHONG, Chen-Bo, ORGAN, Dennis W.; “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China”, **Organization Science**, Vol.15, No.2, 2004, s.241-280.
- GEORGE J. M., BRIEF, A.P., “Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship”, **Psychological Bulletin**, Vol.112, 1992, s.310-329.
- GOODMAN, S. A., SVYANTEK, D. J.; “Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter?”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.55, 1999, s.254-275.

- GRAHAM, Jill W.; “Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior”, **Business Ethics Quarterly**, Vol.5, No.1, 1995, s.43-54.
- GRAHAM, Jill W.; “Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy”, **Human Resource Management Review**, Vol.10, No.1, 2000, s.61-77.
- HERNDON, Neil Jr., FRAEDRICH, John P., YEH, Quey-Jen; “An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People”, **Journal of Business Ethics**, Vol.30, No.1, 2001, s.73-85.
- HOFFMAN, Brian J., WOEHR, David J.; “A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:68, 2006, s.389-399.
- KAMER, Meltem; Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, T.C. Marmara Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, 2001, İstanbul.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L.; **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Doğan Basımevi, Ankara, 1977.
- KRISTOF, Amy L., “Person Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, **Personnel Psychology**, Vol.49, 1996, s.1-49.
- KRISTOF-BROWN, Amy L., ZIMMERMAN, Ryan D., JOHNSON, Erin C.; “Consequences of Individuals’ Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit”, **Personnel Psychology**, Vol.58, 2005, s.281-342.
- LAUVER, Kristy J., KRISTOF-BROWN, Amy; “Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.59, No.3, 2001. s.454-470.
- LePINE, Jeffrey A., EREZ, Amir, JOHNSON, Diane E.; “The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.87, No.1-2, 2002, s.52-65.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M.; “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.14, 1979, s.224-247.
- MUCHINSKY, Paul M.; **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, Ninth Ed., Hypergraphic Press, Inc., 2008, Summerfield, North Carolina.
- NETEMEYER, Richard G., BOLES, James S., McKEE, Daryl O., McMURRIAN, Robert; “An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship

- Behaviors in a Personal Selling Context”, **Journal of Marketing**, Vol.61, July, 1997, s.85-98.
- NIEHOFF, B. P., MOORMAN, R.H., “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, June, 1993, s.527-556.
- O'REILLY III, Charles A., CHATMAN, Jennifer, CALDWELL, David F.; “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”, **Academy of Management Journal**, Vol.34, No.3, 1991, s.487-516.
- ORGAN, Dennis W., PODSAKOFF, Philip M., MACKENZIE, Scott B.; **Organizational Citizenship Behavior – Its Nature, Antecedents, and Consequences**, Sage Publications Series, Fondation for Organizational Science, 2006, California.
- ORGAN, Dennis W.; “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time”, **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.85-97.
- ORGAN, Dennis W.; **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, Lexington Books, 1988, Lexington.
- OUCHI, William G.; “Markets, Bureaucracies, and Clans”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.25, March, 1980, s.129-141.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut; “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Özellikleri ve Akademik Başarıları İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.20, 2003, s.117-135.
- ÖZKALP, Enver; **Örgütsel Davranış**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 782, 2003, Eskişehir.
- PODSAKOFF, Philip M., MacKENZIE, Scott B.; “Citizenship Behavior and Fairness in Organizations: Issues and Directions for Future Research”, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol.6, No.3, 1993, s.257-269.
- PODSAKOFF, Philip M., MacKENZIE, Scott B.; “Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research”, **Human Performance**, Vol.10, No.2, 1997, s.131-151.
- PODSAKOFF, Nathan P., WHITING, Steven W., PODSAKOFF, Philip M., BLUME, Brian D., “Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.94, No.1, 2009, s.122-141.
- POSNER, Barry Z., KOUZES, James, M., SCHMIDT, Warren H.; “Shared Values Make Difference: An Empirical Test of Corporate Culture”, **Human Resource Management**, Vol.24, No.3, Fall, 1985, s.293-309.

- RYNES, Sara L., BROWN, Kenneth G., COLBERT, Amy E.; “Seven Common Misconceptions About Human Resource Practices: Reesearch Fidings Versus Practitioner Beliefs”, **Academy of Management Executive**, Vol.16, No.3, 2002, s.92-103.
- SCHEIN, Edgar H.; **Organizational Culture and Leadership**, Second Ed., Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992, San Francisco.
- SCHEIN, Edgar, H.; **Örgüt Psikolojisi**, TODAİE Yayınları No:173, Çev. Mustafa TOSUN, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.
- SCHNEIDER, Benjamin; “E= f(P,B): The Road to a Radical Approach to Person-Environment Fit”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol.31, No.1, 1987, s.353-361.
- THOMPSON, James, D.; **Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplumbilimsel Temeli**, Çev.: Ural SÖZEN, Tengiz ÜÇOK, Kalite Matbaası, Ankara, 1976.
- TUTAR, Hasan; **Örgütsel Algılama Yönetimi**, Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı, 2008, Ankara.
- VALENTINE, Sean, GODKIN, Lynn, LUCERO, Margaret; “Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit”, **Journal of Business Ethics**, Vol.41, 2002, s.349-360.
- VANCOUVER, B. Jeffrey, MILLSAP, Roger E., PETERS, Patricia; “Multilevel Analysis of Organizational Goal Congruence”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.79, No.5, 1994, s.666-679.
- VILELA, Belen Bande, GONZALEZ, Jose A. Varela, FERRIN, Pilar Fernandez; “Person-Organization fit, OCB and Performance appraisal: Evidence from Matched Supervisor-salesperson Data Set in a Spanish Context”, **Industrial Marketing Management**, Vol.37, No.8, November, 2008, s.1005-1019

