

## ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ<sup>1</sup>

### A CONCEPTUAL VIEW OF ORGANIZATIONAL RULES AND NORMS CONFORMITY BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Dr. Tuğba GÜNGÖR İLERLER<sup>2</sup>

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA<sup>3</sup>

#### Özet

İş yaşamının önemli bir parçası olan örgütsel kurallar ve normlar örgütlerin kurumsallaşma sürecine ve meşruiyet kazanmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanların uymak zorunda olduğu ve örgütün kültürüne, yapısına ve faaliyetlerine göre değişebilecek bazen örtülü bazen açık birçok kural ve norm bulunmaktadır. Bu çalışmanın iki amacı bulunmaktadır: birincisi, kural-norm kavramlarının ayrımı ve bunların örgütler için anlamına odaklanmak, ikincisi ise örgüt kültürü ile çalışanların kurallara uyma davranışı arasındaki ilişkiyi kavramsal çerçeveye dayanarak incelemektir. Yazında, örgütsel kuralların uygulanma ve çalışanların uyma biçimlerini anlamaya, kurallara uymanın çalışanlara ve kurumlara katacağı yarara ilişkin çalışmalara sık rastlanılmamaktadır. Bu çalışmada örgütsel kurallar; yazılı kurallar, yazılı olmayan kurallar ve durumsal kurallar olarak üçe ayrılıp kategorileştirilmiştir. Bu bağlamda kurumların örgütsel kural bilincinin oluşturulması, uygulanabilir kuralların varlığı ve uygulanma biçimlerine bir vurgu yapılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Kurallar, Kural-Norm İlişkisi, Uyma Davranışı

**Jel Sınıflandırması:** L20, I59, D73, M10

#### Abstract

Organizational rules and norms, which are an important part of business life make a significant contribution to the institutionalization process of organizations and gain legitimacy. There are many rules and norms that employees have to follow -sometimes implicit and sometimes explicit, and which may change according to the organizational culture, structure and activities. This study has two objectives: The first one is to focus on the separation of rule-norm concepts and their meaning for organizations, the second is to examine the relation between organizational culture and employees' conformity behaviours to the rules based on conceptual framework. In the literature, studies are not frequently encountered such as applying of organizational rules and understanding forms of obeying organizational rules, benefits for organizations and employees when employees follow the organizational rules. In this study, organizational rules are categorized by three headings

1 Bu çalışma, Prof. Dr. Asena Altın Gülova'nın danışmanlığında yürütülen ve 2017 yılında tamamlanan "Örgüt Kültürü İle Çalışanların Kurallara Uyma Davranışı Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Devlet Hava Meydanları İşletmesi, Adnan Menderes Havalimanı, tugbagungor@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5904-7853

3 Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, asena.gulova@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2914-0632

as *written rules*, *unwritten rules* and *situational rules*. In this context, an emphasis is made on creating awareness of organizational rules, the existence of applicable rules, and the way of applying rules.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Rules, Rule-Norm Relations, Conformity Behaviour

**Jel Codes:** L20, 159, D73, M10

## 1. GİRİŞ

Örgüt kültürünün önemli bir yordayıcısı olan örgütsel kurallar, çalışanların örgüt ile anlaşmasını sağlayan yönlendirici ilkeler (Lunenburg, 2011) olarak hem çalışanların davranışlarını düzenler hem de örgütlerin işlevselliğini arttırmaları.

Klasik, neo-klasik, modern tüm örgüt kuramlarında örgütsel kurallar farklı başlıklar altında (politikalar, prosedürler, süreçler, izlenecek yollar) incelenmiş ve örgütsel işleyişin sağlanması için gerekli görülmüşlerdir. Kurallara uyma ise, farklı örgüt tiplerinde örgütsel bir değer olarak da kabul edilmiştir. Örneğin kurallara ve prosedürlere uyma Handy'nin (1985, 1993) çalışmasında "rol kültürü" ile Cameron ve Quinn (1999) çalışmasında "hiyerarşi kültürü" ile tanımlanmıştır. Martin (1992) ise bir örgütün biçimsel kuralların, prosedürlerin ya da biçimsel olmayan davranış kurallarının örgüt kültürünün önemli unsurları olduğunu ifade etmiştir.

Örgüt kültürü kavramının, ulusal ve uluslararası yazında hem teorik hem de ampirik çalışmalarla geniş bir yer bulduğu söylenebilir. Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan örgütsel kuralların önemine 20. yüzyılın başlarında Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1921), Gulick ve Urwick (1937), Elton Mayo (1945) gibi kuramcılar dikkat çekmiştir. 20 yüzyılın son çeyreğinde Meyer ve Rowan (1977), Oliver (1997) gibi araştırmacılar Kurumsalcılık yaklaşımı (*institutional theory*) ile örgütlerin dış çevreye uyum sağlamasında örgütsel kuralların önemli bir faktör olduğunu vurgulamışlardır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün bir parçası olan kural, norm, örgütsel kural kavramları üzerine bir çerçeve çizmektir. Çalışma ayrıca örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlarda örgütsel kuralların yeri ve önemine vurgu yapmaktadır. Diğer taraftan örgüt kültürünün çalışanların kurallara uyma davranışı üzerindeki etkisini kavramsal bir yaklaşımla inceleyerek Kelman'ın (1958) ve Kağıtçıbaşı'nın (1988, 2013) bakış açısıyla araştırma önerileri de sunmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Kural ve Norm Ayrımı**

Kurallar toplumsal normlardan beslenir ve insanlar arasındaki iş birliğini sağlamak için toplumsal normlar gereklidir (Fehr & Fischbacher, 2004, s.185). Sosyal çevrelerinden birtakım kuralları kendilerine indirgeyen insanların bunları isteyip istememesi, gerçeğin bilincinde olup olmaması hiç önemli değildir (Sherif, 1985, s.34). Toplumsal yaşamın tüm gerçekliği olan sosyal normlar; kural, düzen, tertip, töreye dönüşmüşlerdir.

Norm, Latince kökenli “norma” kelimesinden türemiştir ve “marangoz gönyesi” anlamına gelmektedir. Norm kavramı, insanların davranışlarını niteleyen ve onların nasıl davranmaları gerektiğini gösteren, yani onları sınırlayan kurallar ve davranış ölçütleridir. Normlar, buyuran olma özellikleriyle kurallara ve düzenlemelere benzerler, fakat resmi veya formel normlar kurallarla aynı anlama gelse de informel normların resmi bir yönü yoktur. Norm; sosyoloji, matematik, hukuk, felsefe disiplinleri ile bu disiplinlerin türevi olan alt disiplinlerde kullanılan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke veya kanuna uygun durum, düzgü” olarak ifade edilen norm kavramı, sosyoloji sözlüğünde “kural, kanun, kaide” anlamında kullanılmaktadır. Kavram hukuk sözlüğünde “kural, ölçü, kaide; bir hususta geliştirilen standartlar, kurallar” şeklinde anlam kazanırken, felsefede ise “belli bir kurala uygun olan” anlamına gelmektedir (Tutar, 2012a, s.180; 2012b, s.9).

Coleman ve Kerbo’ya göre (2003, s.6) norm en basit tarifiyle “belli durumlar karşısında hangi davranışın kabul edilebilir olduğunu gösteren sosyal kurallardır”. Bir norm, “belli bir sosyal davranış kalıbını yöneten bir kuraldır” ve farkına varılması gereken iki anlama sahiptir (Edgar & Sedgwick, 2007, s.246): İlk anlamında normlar toplum içindeki alışılmış davranış kalıplarıdır. Yani normal kabul edilen davranışlardır. İkinci anlamında ise fiili davranış idealle uyusun uyuşmasın, arzu edilen davranış şeklindedir. İkinci anlamda normlara riayet etmeye ödül gibi olumlu yaptırımlar, ihlal etmeye ceza gibi olumsuz yaptırımlar eşlik etmektedir.

Hughes, Kroehler ve Zanden (2002, s.43) normların konuşma dilinde, uygun ve uygunsuz davranışları belirleyen sosyal kurallar olarak kullanıldığını ifade etmiştir. Bu normlar insanların neleri yapması, neleri yapmaması gerektiğini bildiren emir niteliğinde buyruklar, ya da neleri yapmasa / yapsa daha iyi olacağını bildiren tavsiye niteliğinde ifadeler olabilir.

Thompson ve Hickey (2002) ise normları, “grup üyelerinin davranışlarına rehberlik eden uygun zaman ve uygun yerlerde uyulması beklenen kurallar” olarak tanımlamışlardır. Onlara göre

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

normlar, herhangi bir sosyal ortamda grup üyelerinin nasıl düşünmesi ve hareket etmesi gerektiğini anlatır, grup üyelerine yol gösterici olurlar.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2003, s.46) göre norm, değerler sistemine bağlı olarak ortaya çıkan doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünüdür. Normlar, değerlerin dışında duygu, gelenek ve adet gibi davranışların büyük bir kısmını içine alarak belli bir grubu temsil eden üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluşturur (Erkmen, 2010, s.50). Normlar aslında insanların sosyalleşme sürecinde uymaları beklenen informel kurallardır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşılması halinde kolektif bir düzenleme aracı olurlar (Aktan, 2006, s.17).

Koçel (2007, s.475)'e göre normu "grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan standartlardır" şeklinde tanımlamıştır. Koçel (2007), ayrıca grup üyeliğinin devamı için bu normlara uyulması beklendiğini, normlara uymayanların çeşitli cezalandırma yöntemlerine (uyarma, yalnız bırakılma, dikkate almama ve gruptan ihraç) maruz kaldıklarına dikkat çekmiştir. Demirkasımoğlu (2015, s.140) norm (*norm*), kural (*rule*) ve ilke (*principle*) sözcüklerinin ayırımına dikkat çektiği çalışmasında ilkelerin; daha soyut ve genel görüşleri yansıttığını, kuralların; ilkeleri somut ve uygulanabilir hale getirdiğini, normların ise kural ve ilkeler gibi unsurları içine alan daha kapsamlı bir sistem olduğunu ifade etmiştir.

107

Norm ve kural kavramlarının ayırımı şu şekilde tanımlanabilir:

*"Normlar, bir grup içinde ya da sosyal bir ortamda insan davranışlarının belirli kalıplar içerisinde olması gerektiğini, doğru olanı ya da olması gereken davranış ve hareketleri ifade etmek için kullanılan yazılı olmayan, daha çok sözel değer yarguları, düşünce kalıpları, uyulması beklenen kurallar bütünüdür. Kural ise normların içinden çıkan belli bir duruma, olaya, zamana, ortama göre değişecek davranışlara yön veren ilkelerdir."*

Örneğin; sınıfta öğrencilerin uyması gereken kurallar ile trafikte araç sürücülerinin / yayaların uyması gereken kurallar farklıdır. Futbol, basketbol, masa tenisi, karate gibi sporlarda farklı kurallar geçerlidir. Kurallar, haklı ile haksızı birbirinden ayırmak için ya da bir diğerine zararı dokunacak şeyleri önceden belirleyip önlemler almak için koyulurlar. Bazen de sonradan, yanlış bir uygulamayı ortadan kaldırmak için koyulurlar. Kural koyucular genelde birkaç kişiden oluşan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazen kural koyucu bir kişi de olabilir. Sınıf öğretmeni gibi...

## **2.2. Kural Çeşitleri**

Günlük yaşamda belli durumlar karşısında insanların nasıl daha doğru davranması gerektiğini belirtmek için birtakım ifadeler kullanılmaktadır. “Her işin bir adabı vardır”, “Her hareketin bir sonucu vardır. Sonucuna katlanacağın davranışlarda bulun”, “Her şey bir yere kadar”, “Buna dayanmanın da bir sınırı var” tarzında kullanılan söz öbekleri aslında davranışlarımızın belli toplumsal normlara bağlı olduğunu açıkça vurgulamaktadır. Kurallar, toplumsal yaşamda toplu yaşamın sınırlarını belirler ve insanların belli bir düzen içerisinde yaşamalarına yardımcı olur. Ancak, toplumsal kurumlarda bir kimse tarafından kabul edilen bir kural başka bir kimse tarafından kabul edilmeyebilir. Neyin kime göre kural sayılacağı hali kuralların sınıflandırmasını güç kılmaktadır.

Sosyal normlara/kurallara ilişkin çeşitli kaynaklarda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Dönmezer (1982) toplumsal kuralları; din, ahlak, moda ve hukuk kuralları ile örf ve adet şeklinde beşe ayırmıştır. Doğan (1987, ss.149-151) en genel ayrımla *biçimsel kurallar* (Yazılı kurallardır. Yasal bir güç yapısına dayanır) ya da *biçimsel olmayan kurallar* (zamanla kurala dönüşme özelliği taşıyan “beklentiler” ve töreler, gelenekler, ahlak kuralları) olarak bir ayrıma tabi tutmuştur.

Sınama-yanılma yoluyla ya da rastlantılar sonucu oluşan veya bilinmeyen bir nedenle benimsenen, belli bir gereksinimin karşılanmasıyla oluşan yola olarak kuşaktan kuşağa aktarılan çözümlere gelenek denmektedir. Örneğin Çinliler yemeklerini yerken çatal-bıçak yerine iki çubuktan faydalanırlar. Bu örnekler çoğaltılabilir. Türk geleneklerine göre eve ayakkabı ile girilmez. Asker ya da hacı uğurlama ve karşılama törenleri, birisi vefat ettiğinde evine yemek götürme adetleri de bu grupta sayılabilir. Görgü kuralları da geleneklerin bir parçasıdır. Yüksek sesle konuşmamak veya gülmemek, odaya bir büyük geldiğinde ayağa kalmak/ona yer vermek kapı kapalı ise odaya girmeden önce kapıyı tıklatmak, yerlere tükürmemek görgü kurallarına örnektir. Ahlak kuralları ise, belli davranışları zorunlu kılan, birtakım davranışları yasaklayan, yanlış ve doğru konusundaki güçlü inançlardır.

Davranış düzlemini oluşturan faktörler açısından konuyu değerlendiren Şimşek, Akgemci ve Çelik (2011, ss. 25-26) toplumun genel kurallarını; sosyal normlar, davranış düzlemini oluşturan alt sistemlerin kurallarını ise özel kurallar şeklinde iki kategoride incelemiştir. Yerdelen ve Özkan (2013, s.83) ise bir toplumun yapısında organikleşmiş olan kuralların, bir denetim biçimi olarak oldukça etkili olduğunu ve toplum düzeninin kurallar dizgisiyle sağlandığını belirtmiş ve beş temel toplum kuralı olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; Hukuk kuralları, din kuralları, gelenek- görenek kuralları, ahlak kuralları ve görgü kurallarıdır.

### **2.3. Örgütsel Kurallar**

Örgütsel faaliyetlerde işlerin aksamaması, birey-birey, birey-örgüt, örgüt-dış çevre uyumunun sağlanması, istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak, olası risklere karşı önlem almak vb sebeplerle örgütsel kuralların varlığı önemlidir. Literatürde, teorisyenler klasik, neo-klasik, modern tüm örgüt kuramlarında örgütsel kuralları; politikalar, prosedürler, süreçler, izlenecek yollar başlığı altında incelenmiştir. Örgütsel yazına katkıları önemli olan Taylor, Fayol, Weber gibi yönetim kuramcıları işletme içerisinde kuralların önemine dikkat çekmişlerdir. Yönetim konusunu bir bilim olarak inceleyen ilk kişi Taylor (1911) yazmış olduğu “*Bilimsel Yönetim İlkeleri*” eserinde en iyi yönetimin iyi tanımlanmış kanunlara, kurallara, ilkelere dayalı olduğundan bahsetmiştir (Yüksel & Aykaç, 1994, ss.83-84). Bilimsel yönetim hareketine teknik açıdan yaklaşan ve işletme faaliyetlerini altı kısma (*teknik, ticari, finansal, emniyet, muhasebe ve yönetim*) ayıran Fayol (1916) bu faaliyetlerin yürütülmesinde birtakım ilke ve kaidelere uyulması gerektiğini açıklamıştır (Özalp, 1992, ss.75-97). Bürokrasi üzerine çalışmasıyla tanınan Weber (1978; orj.1921) ise, bürokratik örgütlerde, işlemlerin açıkça belirlenmiş kural ve yönetmeliklere dayandığını, kuralların yalnızca örgütsel işleyişi değil aynı zamanda örgütün dış çevresini de kontrol edebileceğini belirtmiştir (Macionis & Plummer, 2002, s.133). Gulick ve Urwick (1937) de örgütsel kural ve prosedürlerin örgütsel yapının oluşumunda önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır (Rahim, 2001, ss. 8-9).

Hawtorne araştırmaları ile davranışsal (Neo-klasik) yaklaşımın başlangıcını oluşturan Elton Mayo (1945) yapmış olduğu deneylerde örgütsel verimliliğin artması için işçiye önem verilmesi gerektiğine inanarak bazı hipotezler geliştirmiştir. Deneylerin birinde işçilerin kendi aralarında oluşturdukları gruplarda üretim düzeyinin ne olması gerektiği konusunda bir “norm” belirledikleri, grup üyelerini bu norma uymaya zorladıkları, grup tarafından normal kabul edilen düzeyin üzerinde üretim yapan grup mensuplarını çeşitli şekillerde zorladıkları sonucuna varmıştır (Koçel, 2007, ss.172-173). Bir normun oluşması ve bu norma uyma ile ilgili araştırmalar böylece başlamış olmaktadır.

Modern örgüt kuramlarının örgütsel kurallara olan bakış açısı daha sistematiktir. Klasik ve neo-klasik dönemden farklı gözlemlere dayanmaktadır. Scott ve Mitchell’ye (1972) göre klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımlarının üzerine eğilmediği bazı soruların (*sistemin stratejik bakımdan önemli kısımları nelerdir, bu kısımlar arasındaki karşılıklı bağın özellikleri nelerdir, bu kısımları birleştiren ve birbirine uyumunu kolaylaştıran süreçler nelerdir, sistemin gerçekleştirilmeye çalıştığı başlıca amaçlar nelerdir?*) cevapsız kalması sonucu örgütlerde

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

davranış konusunda ortaya çıkan modern yaklaşımlardan ilki, sistem yaklaşımıdır (Dereli, 1981, s.90).

Sistem yaklaşımı örgütü belirli parçalardan oluşan bir bütün olarak incelemiştir. İnsan unsuru dışında makineler, maddi kaynaklar, görev tanımları gibi parçalarla örgütün karar verme ve iletişim mekanizması birbirine bağlanmaktadır. Örgütsel kurallar da sistemin bir parçasıdır. Modern yaklaşım teorilerinden olan bir diğeri durumsallık yaklaşımı ise işletme yönetiminde içinde bulunan “durumlara” veya “koşullara” ağırlık veren bir yaklaşımdır. Örgüt yapısı çeşitli içsel ve dışsal koşullar arasındaki ilişkilere göre şekil almaktadır (Şimşek, 2005, ss.89-99). Durumsallık yaklaşımında kurallar içinde bulunan duruma/koşula göre şekillenecektir. Belli parçalardan oluşan sistemsel bir yapı olsun ya da örgütün içinde bulunduğu koşullara göre uyum sağlaması gereken örgütsel bir yapı olsun, örgütsel kuralların varlığının önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Örgütsel alanda yapılan son çalışmalarda Meyer ve Rowan (1977)’in Kurumsalcılık yaklaşımı (*institutional theory*) “kurumlar” ın dış çevreye uyum sağlamasında örgütsel kuralların önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre örgüt kuralları, örgütsel değişim sürecine bir hareket alanı kazandırmakta ve örgütlerin meşruiyet kazanmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Kurumsalcılık alanında örgütsel kuralların önemine dikkat çeken çalışmada Oliver (1997, s.698), sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve kaynak seçiminin kurumsal içeriğine vurgu yapılmış ve kurumsal içeriğin bireysel, örgütsel ve örgütler arası olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiğinden bahsedilmiştir. Kurumsal içerikten kast edilen kurallar, normlar ve inançlardır. Kurumsal içerik bireysel düzeyde karar vericilerin normları ve değerlerini ifade ederken, örgütsel düzeyde örgüt kültürü ve politikalarını, örgütler arası düzeyde ise kamu ve düzenleyici baskıları ifade etmektedir. Aypay (2001) ise çalışmasında örgütlerin örgütsel kuralları, örgütsel süreçleri düzenleyen işlevsel bir araç oldukları için değil, örgütsel alanlara uyum için geliştirdiklerinden bahsetmiştir.

Örgütler genel itibarla birer norm müessesesidirler. Örgütsel yaşamın bir gereği olarak her kademe örgüt üyesi örgütsel kurallarla karşılaşır. Kurallar; kimileri için ahlaki bir değer taşır kimileri için korku yaratır, kimileri için ise içten bir kabul edilmiştir.

Inkeles (1969), örgütsel yapıyı oluşturan mantıklı örgütsel kuralları, düzenlemeleri, iş tanımlamaları, personel politikalarını ve yönetsel düzenlemeleri yansıtan içten kabul edilmiş durumunu örgütsel itaat (obedience) kavramı ile açıklamıştır. Örgütsel itaat, Inkeles’in (1969)

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

“aktif vatandaşlık sendromu” adını verdiği örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı içerisinde yer almaktadır. Örgütsel itaat, kurallara ve talimatlara saygıyla, devamlıkla, görev tamamlamada dakiklikle ve örgütsel kaynakların korunmasıyla sağlanmaktadır (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994, ss.766-767).

Kuralların sınıflandırması farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde yapılmıştır. Örneğin Reynaud (1992) örgütsel kuralları ikiye ayırmıştır. Bunların ilki denetime tabi kurallardır (*control rules*). Bu tip kurallar örgütsel strateji ile uyumlu olarak bireysel davranışı yönlendirmek için üst ve orta yönetim tarafından belirlenmiş kurallardır. Özerk kurallar (*autonomous rules*) ise örgütün aktörleri yani çalışanları tarafından oluşturulmuş merkezi olmayan bir biçimde ortaya çıkan kurallardır. Aktörler tarafından oluşturulan bu kurallar da örgüt stratejisi ile uyumlu olmak zorundadır. (Richebe & Bensaïd, 2002, s.4).

North (1990) ise örgütsel kuralları resmi ve resmi olmayan kurallar olarak ikiye ayırmıştır. Resmi kurallar, yasalarca açıkça belirlenmiş siyasi otorite tarafından oluşturulmuş kurallardır. Resmi olmayan kurallar ise “kültür dediğimiz mirasın bir parçasıdır” (Greif & Kingston, 2011, s.14). Mills ve Mills (2000, ss.59-60) çalışmasında örgütsel kuralları, örgüt kültürünü şekillendiren kuralları formel-resmi (*formal*) ve formel olmayan-resmi olmayan (*informal*) kurallar olarak ikiye ayırmıştır. Resmi kurallar, örgütün yasal olarak algılanan amaçları, hedefleri ve faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan yazılı veya yazılı olmayan gereksinimleridir. Örgütün pazarlama, kurumsal imaj gibi faaliyetlerine ışık tutan bir dizi resmi yazılı kuralları bulunur ve bu kurallardan kaçınmak zordur. Formel kurallar; işe alım uygulamaları, iş tanımları, insan kaynakları uygulamaları, devamsızlık, ücret ve maaş oranları, sağlık yardımları, terfi süreçleri, disiplin ve hatta kıyafet kurallarını kapsar. Formel kurallar, örgütte güç ve otorite el değiştirdikçe değişebilen kurallardır. Ancak bazen bir örgütün örgütsel gelişim sürecinde resmi kuralları ile çelişen formel olmayan kurallar gelişir. Formel olmayan yani gayri resmi kurallar ise örgütün amaçları ve faaliyetleri için tanımlanmış görüşmeleri yansıtmayan örgütsel ilişkilere bağlı ortaya çıkan kurallardır. Yani örgütler tarafından resmi olarak belirlenmiş belli bölümler, departmanlar dışında ortaya çıkan sosyal gruplar, arkadaşlıklar, resmi olmayan baskı grupları gibi resmi olmayan ilişkileri bulunur. Bazen gayri resmi kurallar, kurumsal aidiyet ve kimlik duygusuna katkıda bulunan ilişkilerde resmi kuralları tamamlayabilir, bazen çelişebilir bazen ise gayri resmi kurallar resmi kurallar üzerinde çok az veya hiçbir etkiye sahip olabilir. Özetle örgütsel yaşamda gayri resmi kurallar da resmi kurallar kadar önemli bir etkiye sahiptir. Esas olarak, örgütsel kurallar kurucular ve üst düzey



## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

yöneticiler, müdürler, süpervizörler<sup>4</sup> (Milliyet Gazetesi, 2018) gibi güçlü aktörler tarafından gelişir ve değiştirilir.

Uluslararası yazında son yıllarda örgütsel kurallar ile ilgili teorik altyapının ampirik olarak incelendiği araştırmalara rastlanılmaktadır. Örgütsel kurallar ile ilgili yapılan çalışmalardan daha çok yasal otoritenin belirlediği örgütsel kuralların büyüklüğü ve karmaşıklığının yarattığı etkileri inceleyen (Hale, Borys & Adams, 2015; Lehman, Cooil & Ramanujam, 2020) ve çalışanların örgütsel kuralları hangi durumlarda ihlal ettiğine yönelik (Dahling, Chau, Mayer & Gregory, 2012; Ghosh & Shum, 2019) çalışmalara rastlanılmıştır.

Lehman, Cooil & Ramanujam (2020), Kaliforniya eyaletindeki restoranlar üzerinde yerel gıda güvenliği kurallarını incelemişler ve bir kuralın bileşenlerinin veya bağlantılarının sayısı arttıkça örgütsel kurallara uymama ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmişleridir.

İşyerinde güvenlik kurallarının kullanımı ve yönetiminin analizini yapan Hale, Borys & Adams (2015) yaptıkları çalışmalarında büyük ve karmaşık kurallar kümesinin etkisini analiz etmek için yöneticilerin ve şirketlerin davranışlarını gösteren bir çerçeve çizerek etkili bir kural yönetimi için kural geliştirme, kullanma ve uygulama sürecindeki adımları belirlemişleridir.

Çalışanlar örgüt tarafından tanımlanmış işlerini yürütürken bazen vicdanlarını işe karıştırıp örgüt kurallarını ihlal edebilmektedir. Uluslararası yazında bu konu prososyal davranışlar gösterme eğiliminde bulunarak örgüt kurallarını ihmal etme olarak araştırılmıştır. Dahling, Chau, Mayer & Gregory (2012) çalışmalarında, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere yardım etme düşüncesiyle sosyal olarak motive olmuş çalışanların prososyal davranışlar gerçekleştirerek örgüt kurallarını ihlal edebildiklerini ve bu durumun performans derecelendirme gibi önemli örgütsel sonuçlara yol açtıklarını vurgulamışlardır. Çalışanların örgütsel kuralları neden ve hangi durumlarda ihlal ettiğini araştırmaya yönelik bir diğer ilgi çekici çalışma ise Ghosh ve Shum (2019)'ın çalışmasıdır. Bu iki araştırmacının amacı konaklama ve ağırlama sektöründe çalışanların kural çiğneme niyetlerini ve türlerini belirlemek aynı zamanda örgütsel kurallar ihlal edildiğinde karşılaşılan muhtemel sonuçları keşfetmeye yöneliktir. Nitel veriler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucuna göre çalışanların kural ihlali davranışlarını iki kategoriye ayırmışlardır. Sapkın kural kırma davranışı niyeti %45,8 iken

---

<sup>4</sup> Supervisor yada süpervizör kelimesi iş dünyasının son yıllarda çok sık kullandığı bir terimdir. Fransızca kökenli bu kelime bir iş yerinde işi ve o işi gerçekleştiren çalışanları denetlemekten sorumlu personellerdir. İşin durumu, maliyet bilgisi, iş ile kimlerin ilgilendiği gibi konulara yoğunlaşan bu kişilere verilen genel ünvanıdır. Kelime anlamı olarak gözetmen, danışman, yönetici ya da şef anlamlarını içermektedir. Kısaca, yapılan işlerin doğruluğunu denetleyip bir üst amirine sunan pozisyon olarak bir üst amiri ile işçi arasındaki kişidir.

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

prososyal kural kırma davranışlarını gösterme niyeti %54,16 (*iş arkadaşlarına yardım etme (%14,58), iş verimliliğini arttırmak (%14,58) ve müşteri hizmetini arttırmak için (%25) yapılan ihlaller*) çıkmıştır.

Bu çalışmada örgütsel kurallar; yazılı kurallar, yazılı olmayan kurallar ve durumsal kurallar şeklinde sınıflandırılmıştır.

**a) Yazılı kurallar**, örgütün tabi olduğu kanun ve uygulamalardan doğan ya da örgüt idarecileri tarafından belirlenmiş kurallardır. Hukukta normlar hiyerarşisi adı verilen bir düzen vardır. Bir piramide benzetilen normlar, normlar hiyerarşisine göre belli bir sırayı takip eder. Bu sıra kanun> kanun hükmünde kararnemeler > tüzükler > yönetmelikler > diğer hukuki metinler şeklindedir (Kuluçlu, 2008). Örgütler iç ve dış eylemlerinde bu sırayı takip ederler.

Kuralların sayısı ile örgütün büyüklüğü doğrudan ilişkilidir. Örgütler büyüdükçe yapılan iş ve eylemler arttığı için kuralların sayısı da artar. Örgütsel yazılı kurallar; genel tebliğ, tarife, yönerge, talimat, emir, form, ilan, duyuru gibi farklı isimler taşıyabilir.

Yazılı örgütsel kurallar belli yaptırımlara tabidir. Ancak, örgütsel yazılı her kural bir yaptırım doğurmayabiliyor. Çünkü örgütsel ilişkiler neticesinde yaptırım doğuracak bazı işlemler görmezden gelinebilmektedir. Örneğin, kapalı alanda sigara içme yasağı kanunlar tarafından belirlenmiş bir kuraldır. Ancak uygulamada bazı iş yerlerinde bu yasağa uyulmadığı görülmektedir. Ancak örgüt dışı bir bireyin bu kurala uyması şart olabilmektedir. Burada örgüt içi çalışana bir “adam kayırma” durumu vardır. Bazen ilgili birimin yöneticisi idari bir yaptırımın uygulanmaması için çaba dahi sarf edebilir. Örgütsel ilişkilerin derecesi ve yöneticilerin çabası örgütün diğer üyelerini rahatsız edici boyutlara ulaştığında çatışma, sürtüşme, anlaşmazlık gibi kötü ve istenmeyen sonuçlar doğurması kaçınılmazdır.

Devlete, onun hukukuna, koyduğu kurallara karşı gelmek ve bu kurallara uymamak direniş, zorlama, sivil itaatsizlik gibi birçok kavram (Thoreau & Gandhi, 1997, s.114) ile açıklanabilir. Devlet kendi kurallarını belirler ve onlara uyulmasını ister.

Yönetimin verdiği bir kararın veya hukuksal bir işleyişin değişmesi için başkalarının hakkını ihlal etmeden kamuya açık bir alanda, izinsiz ancak barışçıl eylemlere Thoreau ve Gandhi (1997) “*sivil itaatsizlik*” (*civil disobedience*) adını vermiştir. Sivil itaatsizlik, eylem sonucunda birtakım yaptırımlar içerse de bir haktır ve hukuk devleti de bunu kabullenmiştir. Örgütlerin sivil itaatsizliğine “örgütsel kurallara uymama” olgusu ile açıklanabilir. Grev, sendikal yürüyüşler gibi eylemlerle çalışanlar haklarını arama yoluna gidebilmektedir. Ancak, çalışanlar bu tarz yollarla birtakım haklarını aramaya çalışsa da genel olarak örgütlerde yönetimin verdiği

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

bir karara, koyduğu belli kurallara karşı sivil itaatsizlik yapılmasına sık rastlanmaz. Çalışanlar ekonomik korkularla bu tarz direnişlere pek girişmezler.

Örgütün kamu kurumu ya da özel teşebbüs olmasında yaptırım çeşidi açısından bir farklılık gözlemlenebilir. Kamu kurumlarında yazılı bir kurala uymamanın sonucu: uyarı, kınama, maaştan kesme şeklinde olabileceği gibi özel kurumlarda ise yazılı bir kurala uymama direkt olarak işverenin iş sözleşmesinin haklı nedenle fesih hakkını doğurabilmektedir.

Keser (2007) çalışmasında kurallara uyma davranışını hukuki anlamda, çalışanın işverenin talimatlarına uyma borcu kapsamında değerlendirmiş ve olası müeyyideler hakkında bilgi vermiştir. İşveren, yönetim hakkı gereği işçiye işin düzgün yürütülmesi, işyerinin düzeni ve güvenliğiyle ilgili olarak birtakım emir ve talimatlar vermektedir. Talimatlara uyma borcu ise işverenin yönetim hakkının bir karşılığıdır. Bu karşılıklı sınırlar iş sözleşmeleri ile belirlenmektedir.

Keser (2007) çalışmasında, iş sözleşmelerinde yer alan uyulması beklenen talimat veya kurallardan uygulamada en çok sorunla karşılaşılanlarına yer vermiştir. Bunlar; sigara içme yasağı, içki yasağı, kılık-kıyafet düzeni, giriş ve çıkışlarda işçilerin üstlerinin aranması, bilgisayar ve internetin özel amaçlı kullanımıdır.

**b) Yazılı olmayan kurallar**, örgütsel kuralların görünmeyen yüzüdür. Bu kurallar genellikle kendiliğinden ortaya çıkar ve açıkça ifade edilmezler. Kilmann (2011), örgütlerde üyelerin birbirleri ile etkileşimini sağlayan, işlerin nasıl yürütüldüğünü anlatan bu kuralları “kültürel norm” olarak ifade etmiştir. Çalışanların sorgulamadığı bu kurallar; çalışanların iş hayatında nasıl ilerleme ve gelişme sağlayacağını ve nasıl beladan uzak duracağını, patronun gerçekten ne istediğini ve örgütteki diğer kişi ve gruplara nasıl davranılması gerektiğini gösteren “*burada işler böyle yürür*” durumlarıdır.

Örgütsel kurallar, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini anlatır. Ancak onların normalde ne yapacakları (Czarniawska, 2009, s.259) kanunlarca belirlenemez. Yazılı olmayan örgüt kurallarını kanunlar değil çalışanların kendisi belirler (*örn. grup normu*).

Yazılı olmayan örgüt kuralları oldukça çeşitlidir. Bu kuralların bir bölümünü örgütün kültüründen doğan kuralları (resmi merasim ve törenlere katılma, doğum tebrikleri, taziyeye gitme, kendine özgü adetleri, gelenekleri vb.) oluşturmaktadır. Günlü'ye (2010, s.66) göre örgüt kültürü temelde bir örgüt içerisinde var olan normları içermektedir. Söz konusu bu normlar istenmeyen örgütsel davranışlara (örn.sapkın davranış, işyerinde romantizm, duygusal taciz vb.) yönelik oluşturulan yazılı politikalar şeklinde de olabilmektedir. Ahlaksal kurallar (rüşvet

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

almama, adam kayırmama vb.) bu sınıflandırmanın ikinci grubunu oluşturmaktadır. İş yaşamının düzgün ve sağlıklı işleyebilmesi için kanunların düzenleyemediği alanlarda uygulanması gereken kurallar “iş etiği” kapsamında (Öztuğ, 2004) değerlendirilebilir.

İşletmelerde örf haline gelmiş yazılı olmayan kurallar genellikle ahlaki “etik” değerler olarak belirtilmektedir (Uzunçarşılı vd., 2000a, s.21). Etik bir ahlak felsefesi olmakla beraber oluşumunda birçok öge birbirleri ile yakından ilişkilidir. Normlar da bu öğelerden biridir. Etik ilkelerin oluşmasında veya etik kararların alınmasında normlar tamamlayıcı unsurdur. Normların temel yapısında işleyişi kolaylaştırmak yatar. Normların ana amacı ise sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmek ve ayrılıkları deşifre etmektir. Bu amaçtan yola çıkarak etik, karar mekanizması için ivme kazandırıcı özellik taşır (Gül & Gökçe, 2008, s.380). Etik kurallar genellikle yazılı olmayan iş sözleşmelerinde bahsedilmeyen kurallardır. Ancak etik kuralları yazılı olarak belirleyen örgütler de yok değildir.

ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, örgütlerin yüzde 72’si etik kuralları yazılı olarak belirlemiştir (Karalar, 2002). Ülkemizde ise TÜBİTAK tarafından, kamu üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin akademik etik ilkeleri benimsemesi ve bu ilkelere meslektaşlarının uyma düzeylerine ilişkin bir araştırma yapılmıştır (Aydın v.d.,2011). Aydoğan (2011); Gündüz ve Coşkun (2012) tarafından yapılan çalışmalarda ise orta öğretimde okuyan öğrenci görüşlerine göre öğretmenlerin mesleki etik ilkelere uyma düzeyleri incelenmiştir.

**c) Durumsal kurallar**, örgütlerce bazen yazılı olarak bazen ise sözel olarak ilgililere duyurulan kurallardır. Örgütün bu kurallara önem verme düzeyine göre durum değişmektedir. Örgütsel kural yapısı içerisinde bazen yazılı bazen sözel olarak yer alır. Bu kuralların ilki davranış kuralları (*display rules*)dır. İlk kez Arlie Hochschild (1983) tarafından “The Managed Heart” isimli çalışmasında kullanılan “Duygusal Emek (*Emotional labor*)” kavramı bir uçak yolculuğu sırasında bir iş adamı ile bir hostes arasında geçen konuşmalardan ortaya çıkmıştır. Hochschild’in (1983) çalışması özellikle hizmet sektöründe çalışanların birtakım duygularını müşterilere yansıtıp yansıtmaması ile ilgili bazı kuralların belirlenmesine yol açmıştır. Uygun olan ve uygun olmayan davranışlar olarak isimlendirilen bu davranışlar örgüt tarafından “duygusal davranış kuralları” ile belirlenmektedir (Öz, 2007, s.3).

Ekman (1972) duygusal davranış kurallarını “belirli iş ortamlarında hangi duyguların uygun olup hangilerinin uygun olmayacağını teşkil eden davranış kalıpları” olarak tanımlamıştır (aktaran Öz, 2007, s.19). Mesleklere göre gösterilmesi beklenen duygulanım kuralları farklıdır. Örneğin ön- ofis çalışanlardan mutlu ve sempatik tavırlar beklenirken (*bütünleyici ya da birleştirici duygular/ integrative emotions*), terapist ve hakim gibi mesleklerin ise kontrollü

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

tavrılar (*maskeleyici duygular/ masking emotions*) sergilemeleri gerekmektedir (Grandey, 2000, s.102).

Belli görevlerde çalışan kişilerden beklenen hissi tavrılar farklıdır. Günümüzde örgütler, çalışanlardan işin gereğine göre birtakım duygularla işini sürdürmesini sağlayacak davranış kuralları belirlemektedir. Colgate- Palmolive, Coface Sigorta A.Ş., Arçelik, Cargill gibi firmalar, şirketlerince benimsenen davranış kurallarını yazılı olarak çalışanlarına ve dış çevresine bildirmektedir.

Durumsal kurallar grubunu oluşturan ikinci grup ise örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilebilecek kurallardır. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach (2000) çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kapsamında bir literatür çalışması yapmış ve ÖVD ile ilgili tanımlanan neredeyse 30 farklı form olduğundan bahsetmiştir. ÖVD'nin farklı formlarının yedi boyutta indirgendiği Podsakoff vd.'nin (2000) çalışmasında "örgütsel uyma" (*organizational compliance*) bu boyutlardan biri olarak sayılmıştır. Örgütsel uyma, kişinin özenle bağlılık gösterdiği, hatta onu gözetleyen biri olmadığı halde uyduğu, örgütsel kural, düzenleme ve prosedürleri içselleştirmesi ve kabul etmesi anlamına gelmektedir (Podsakoff vd, 2000, s.517).

Örgütün ve devletin kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak ile ilgili kurallar ÖVD kapsamında değerlendirilebilir. Aslında bu tip kurallara uyma düzeyi kişisel bilinç ve bireyin ahlaksal temeli ile ilgilidir. Bazen bu bilinç örgütlerde yazılı halde oluşturulmaya çalışılmaktadır. Özellikle kamu sektöründe; elektrik, su, haberleşme, kırtasiye malzemeleri vb. gibi kullanımlara yönelik tasarruf bilincinin oluşturulması için genelgeler doğrultusunda gerekli hassasiyetin gösterilmesi için yazılı bilgilendirmeler yapılmaktadır.

### **2.4. Kurallara Uyma Davranışı**

Kural bilinci ve ahlak gelişiminin çocuk ve genç yaşlarda verilecek eğitimle olgunlaşacağını ifade eden Pehlivan (2004, s.11); trafikte ışıklara uymayı, kuyruğa girip sıra beklemeyi, başkalarının hakkına saygı göstermeyi, kendi hakkına sahip çıkmayı ve benzeri davranışların hepsini "*fair-play*" olarak adlandırmıştır. Daha çok spor dalında kullanılan bir kavram olan "*fair-play*" oyunun kurallarına göre oynanmasını, rakibe saygıyı, haksız avantajdan kaçınmayı ifade eder. Örgütlerin *fair-play*'i kurallara uymaktan öte kuralları içselleştirmektir. Kurallar çerçevesinde hareket ederken çalışma arkadaşını rakip olarak görmeyip bütünün bir parçası olarak algılamaktır. Örgütsel kuralları centilmenlik ve ahlaki temellere oturtup öyle hareket etmektir. Örgüte zararı dokunacak iş, eylem ve davranış kalıplarından uzak kalmaktır.

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

Örgütlerde kurallara uyma davranışını açıklayabilmek için sosyal psikolojideki “Uyma ve Uymama Davranışı”ndan yararlanılabilir. Sosyal psikolojide “*uymama davranışı*” uyma davranışı kadar karışıktır. Uymama davranışının, bağımsız uymama ve ters tepki göstererek uymama gibi iki türü vardır. Dıştan gelen sosyal etkinin bir bilgi olarak değerlendirildiği ve bu bilginin doğruluğuna inanılmadığında ortaya çıkan uymama türüne bağımsız uymama adı verilirken, yapılması gereken norm ya da kurala karşı bir direniş söz konusu olduğunda ortaya çıkan uymama türüne ters tepki davranışı adı verilmektedir. Ters tepki türünde bilginin doğruluğu ya da yanlışlığı önemli değildir. Burada önemli olan sadece direnmedir (Kağıtçıbaşı, 2013, ss.103-104).

Uyma ve uymama davranışının içeriğinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için Kağıtçıbaşı (2013) sosyal etkiye çeşitli tepkileri iki faktör üzerinde gruplandırmıştır. İlk faktör uyma – uymama boyutunu ikinci faktör ise bağımlılık- bağımsızlık boyutunu oluşturmaktadır.

Uymama davranışı sosyal grupların istemediği bir davranış türüdür. Sosyal çevrede kurallar yaşamın bir gerçekliğidir ve bu kurallar hayatımızı çember içine almıştır. Hepimiz sosyal hayatta olduğu gibi iş yaşamında da bazı kurallara uymak zorundayız. Bu kurallar işimizi sevmemizde veya soğumamızda oldukça etkilidir. Örneğin; kuralları uygulamanın doğru olduğuna inanan çalışan işine daha bağlı olarak çalışabilir. Diğer taraftan bu kurallara itaat eden yani benimsemeden uygulayan ise daha olumsuz duygular geliştirebilir.

Kağıtçıbaşı’na (2013, s.105) göre algılanan kuralsal (normatif) sosyal etki, yani norma bağımlı davranışın uyma türü; itaat veya özdeşleşme uymama türü ise ters tepki davranışdır. Algılanan bilgisel sosyal etki, yani normdan bağımsız davranışın uyma türü benimseme iken uymama türü bağımsızlıktır. “Benimseme” de birey, bir kurala uyması beklendiği için ya da birilerinden çekince duyduğu, korktuğu ya da onlara benzemek için uymaz, kuralı doğru ve değerli bulduğu için ona uyar. Burada önemli olan norm (kural) değil bireyin kendi görüşüdür. Benimsemede normdan (kuraldan) bağımsız uyma söz konusu iken itaat ve özdeşleşmede norma (kurala) bağımlı uyma söz konusudur. Bağımsızlık boyutunda ise kurala *uymama* davranışı söz konusudur. Ancak, uymama yine kuralı ortaya koyanlara nispet olsun, inat olsun diye v.b durumlar sebebiyle değil, kişinin gerçekten doğru bulmadığı bir şeyi yapmak istemeyişinden kaynaklanmaktadır. Burada normatif etkiden bağımsızlık vardır. Ters tepki davranışında ise kişi kuralın farkındadır ancak kural ne ise onun tersini yapar.

Sosyal çevrede kurallar yaşamın bir gerçekliğidir ve bu kurallar hayatımızı çember içine almıştır. Hepimiz sosyal hayatta olduğu gibi iş yaşamında da bazı kurallara uymak zorundayız. Bu kurallar işimizi sevmemizde veya soğumamızda oldukça etkilidir. Örneğin; kuralları

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

uygulamanın doğru olduğuna inanan çalışan işine daha bağlı olarak çalışabilir. Diğer taraftan bu kurallara itaat eden yani benimsemeden uygulayan ise daha olumsuz duygular geliştirebilir.

Sosyal yaşamdaki gibi iş yaşamında da kişilerin değerleri, inançları, normları arasında benzer tutum ve davranışlara rastlanmaktadır. Koyulan kurallara uyulmasında en önemli nokta kuralların bireylere uygulattırılmasında yani onlara bu alışkanlığın kazandırılması konusunda fikren kabul sağlamaktır. Çünkü alışkanlıklar düşünsel ve psikolojik hazırlık gerektirir. Çalışanların, yöneticilerine itaat etmesinin onların güçlerinden değil karizmasından kaynaklandığı görüşüyle (Tutar & Erdönmez, 2008, s.37) aynı paralelle kurallara uyma davranışı ise kuralların içeriğinden kaynaklanır.

Örgütlerde işgörenler, birçok kuralın bulunduğu bir ortamda çalışmaktadırlar. Merton (1940) çalışmasında, bu ortamlarda çalışanlardan beklenenin örgütün amaçları doğrultusunda belirlenmiş kurallara uygun eylemlerde bulunulması gerektiğini ve bürokrasilerde, çalışanları normatif emirler ile disipline eden ve yönlendiren güçlerin olduğunu ifade etmiştir. Merton'a (1940) göre örgütsel kurallara uyma konusunda çalışanlar; katı, biçimsel ve hatta ayinsel bir baskı hissederler (aktaran Bolat ve Seymen, 2006, ss.231-232). Merton'un (1940) yazılı kurallara uymanın kişilerde normatif bir baskı yarattığından bahseder. Ancak zaman zaman örgütsel yaşamda ilişkiler yazılı kurallarca saptanan çizgilerin dışına taşabilmektedir (Şimşek vd, 2011, s.317). Bu nedenle, örgütler kurallara uyulması ve düzenin sağlanması bakımından amaçlarına uygun davranışı yerleştirmek için ceza, ücret, yükselme, ödül gibi araçlarla disiplin sağlamaya çalışırlar (Kaplan, 2011, s.s.140-141)

Dejenere ilişkilerin (*çatışma, anlaşmazlık, kıskançlık, bencillik, kendini diğerlerinden farklı görme v.b.*) örgüte yansması "kuralsızlık" olgusu ile açıklanabilir. Kuralsız işgörenler, dinamik bir yapıya sahip olan örgütsel kuralları benimsemeyip kendi benimsediği kurallara göre hareket ederler. Bireylerin kendi kurallarını uygulamasına en uygun açıklama kişilik ve psikolojik etmenlerdir. Bazen de çalışanlar, örgütün diğer üyeleri tarafından kabul görmek, alay konusu olmamak, reddedilme, dışlanma gibi olumsuzlukları engellemek, daha doğrusu onaylanma ihtiyacı ile "*uymacı davranışlar*" sergilemek zorunda kalabilirler. Örneğin bir örgüte yeni katılmış bir bireyi ele alalım: Çalışmaya başladığı birim o örgüt için bir gruptur ve o kişi grubun yeni üyesidir. Yeni üye ilk zamanlar ait olduğu grubun özelliklerini anlamaya çalışır ve zamanla o grubun kurallarını kavrar. Kişinin önündeki seçenekler çok da fazla değildir. Kişi, grup normuna uymazsa dışlanma, yalnız kalma gibi sosyal baskı araçları ile karşılaşacak ya da grup normuna uyacaktır. Örneğin; kişi sevmediği halde grubun diğer üyeleri tarafından alınması gerekli görülen yeni kahve makinası için para toplandığında sessiz kalması ve bu

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

harekete katılması sosyal baskı araçlarından birine maruz kalmak istemeyişinden kaynaklanabilir.

Beklenen davranışların nedenlerinin açıklanması gerekliliği, kuralların uygulanabilir olması, uygulanan kuralların herkes için geçerli ve örgütün genel politikasına uygun olması, çalışanların kurallara uyma sonucu elde edeceği kazançların açıklanması, istisnalar koymaktan kaçınılması gibi etmenler çalışanların kurallara uymalarını özendirmek için faydalı olacaktır (Tutar & Erdönmez, 2008, ss. 104-105).

### **2.5. Örgüt Kültürü ve Kurallara Uyma Davranışı Arasındaki İlişki**

Kültür (Scully,1995), “bir grubun veya toplumun yaşam tarzı, genel karakteri söz konusu grup veya toplumu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan ve genel olarak itaat edilmesi zorunlu belli bir süre geçerliliğini koruyan kurallar, değerler, tavırlar bütünüdür” (Özgener, 2009, s.137). Kültürün temelinde yatan ise insanların kurullarla fikir ve duyguları arasındaki ilişkileridir (Eroğlu, 2004, s.111). İnsanlar birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlerken kendi kültürlerini açığa vururlar. Kurallar, kültür olgusunu meydana getiren elemanlardan biridir.

Zamanla öğrenilen, nesilden nesile aktarılan kültür, bireylerin kendi kurallarının oluşmasına katkıda bulunur. Harris ve Moran’a (1996) göre farklı kültürdeki bireyler değişik şeylere sevinir, üzülür, utanır ve endişelenir. Çünkü durum ve olayları, değişik önerme setlerine bağlı olarak algırlar. Toplum kültüründe olduğu gibi örgüt kültürü, örgüt içerisindeki davranış normlarını belirler ve örgütün değerler sistemini oluşturur (Erkmen, 2010,s.50). Tarde’nin (1969) deyişiyle; örgütün kendisinden çok da karmaşık bir yapısı olan çalışanların (Czarniawska, 2009, s.254) zamanla kendi kuralları oluşur ve bazen kişisel değerler ile örgütün kuralları çatışır. Bir tarafta kurallara uyulmasını arzu eden örgüt diğer tarafta ise kendi duyguları, hisleri, fikirleri, kuralları olan bireyler vardır.

Bugüne kadar örgüt kültürünün birçok tanımı yapılmıştır. Ancak, örgüt kültürü tanımlamaları yapan bazı yazarların (Lois, Schwart & Davis, 1981; Trice & Beyer, 1984; Kilman v.d., 1988; Singh, 1990) yapmış oldukları tanımlama ve açıklamalarda (Şişman, 1994, ss.57-61) norm veya kural ifadelerini özellikle kullandıkları görülmüştür. Bu yazarlar bir örgütte paylaşılan diğer örüntüler dışında var olan örgütsel kuralların bireylerin örgüt içindeki davranışlarının önemli belirleyicisi olduğunu düşünerek bu tanımlamaları yapmış olmalıdır.

Benzer bir ifadeyle Lunenburg (2011) çalışmasında bugüne kadar yapılmış örgüt kültürü tanımlamalarının önemli farklılıklar içerdiği halde bu tanımlamaların ortak birtakım özellikler



## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

taşıdığından bahsetmiştir. “Normlar” ve “kurallar” bu sınıflandırma içerisinde ayrı ayrı yer almaktadır. Bu sınıflandırmada normlar, çalışma grupları içerisinde uygun ya da tipik görülen davranış standartları anlamına gelmektedir. Normların grup tarafından onaylanması gerekmektedir ve grup içinde bir mihenk taşı olarak görülürler. Kurallar ise çalışanın örgütü ile anlaşmasını sağlayan yönlendirici ilkelerdir. Yeni bir üyenin kabul edilen bir üye olması için öğrenmek zorunda olduğu ana esaslardır. Bahsedilen diğer özellikler ise gözlenen davranış düzeni, baskın değerler, felsefe ve iklimdir (Lunenburg, 2011, s.2).

Her örgütün bir tür parmak izi gibi farklı kültür yapıları vardır ve öncelikli değerleri farklı olabilmektedir. Örneğin; Bir bilgisayar firması olan Dell’de; verimlilik ve rekabetçilik, yenilikçilik ve estetik değerler üstün tutulurken Apple şirketi yenilikçiliği her şeyin üstünde tutar. Bazı değerler ve öncelikler kategorize edilerek örgütlerin kültürel yapısını anlamak kolaylaşır (Varoğlu, 2013, s.99).

“Kurallara uyma davranışı” örgütsel bir değer görülerek değişik çalışmalarda örgüt kültürü tipinin belirleyicisi sayılmıştır. Örneğin; kurallara ve prosedürlere uyma Handy’nin (1985,1993) çalışmasında “rol kültürü” ile Cameron ve Quinn (1999) çalışmasında “hiyerarşi kültürü” ile tanımlanmıştır. Joanne Martin ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre örgütlerde; patron hikayeleri, kovulma hikayeleri, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayelerin yanı sıra örgütsel kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler anlatılmaktadır. (Nelson ve Campbell, 1997’den aktaran Güçlü, 2003, s. 153).

Martin (1992), bir örgütün biçimsel kurallarını, prosedürlerini ya da biçimsel olmayan davranış kurallarını örgüt kültürünün önemli unsurları olduğunu ifade etmiştir. Genç (2004, s.347), örgüt kültürünün yansıması olan kurallara gönüllülük esası ile uyulmasının beklendiğini şöyle ifade etmiştir:

*“Örgüt Kültürü, çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanış, duyuş, düşünüş ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde uymalarının beklendiği, normlar, kurallar ve değerler bütünüdür.”*

Kurallar, işgörenleri yönetimden uzaklaştırma ve çalışanların içsel motivasyonlarını kırııcı yönde olmamalıdır. Aksine, koyulan kurallar ile çalışanların bağlılıklarını sağlamak ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmelidir. Örgüte bağlılık güdüsü ile yaklaşan işgörenler, örgüt amaçları ile bireysel amaçlarını özdeşleştirerek örgütün kendilerinden beklediklerine, kendi istekleri ve içsel motivasyonları ile katkıda bulunabileceklerdir (Doğan ve Kılıç; 2007, ss. 56-59). Bazen

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

küçük gruplarda bazı kişiler kendilerine grubun kurallarına uyulmasını sağlamayı misyon edinirler. Grup baskısı böylece ortaya çıkar. Ancak çeşitli çalışmalar, bu baskının dayanılmaz olmadığını ortaya koymuştur. Bu kişiler grubun isteğine göre hareket etmezler, onların onayına lüzum görmeden davranışlarda bulunurlar (Tolan, 1996, s. 428). Genç (2004, s.143) örgütsel kurallara uymayı örgütsel bağlılık kavramı ile örtüştürmüştür. Örgütüne bağlı bir çalışanın örgütsel amaçlara ve hedeflere uymanın ötesinde, örgütsel amaçları ve hedefleri benimseyip, özümseyeceğini, bunun da ancak iş tatmini ile gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Bireyin hayatını idame ettirmek için çalıştığı, emek verdiği ve neticesinde birtakım tasarruflar elde ettiği örgütün paylaştığı değerleri, kültürünün ipuçları, yasal ve hukuki otorite tarafından belirlenen her şey örgüt kurallarını oluşturur.

Mengenci ve Topçu (2011), Türk sivil havayolu sektöründe faaliyette bulunan beş firma üzerinde yaptıkları çalışmada firmaların örgüt kültürü eğilimlerinin oldukça farklılık göstermesine rağmen Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) uygulamalarından kurallara uymaya verilen önem konusunda örgüt kültürlerinde olduğu gibi radikal bir farklılık tespit edilmemiştir. Havacılık sektöründe örgüt kültürü ve örgüt kültürünün çalışanların kurallara uyma davranışı üzerindeki etkisini inceleyen İlerler (2017) ise çalışmasında baskın kültürün hiyerarşi eğilimi olduğunu ve bu eğilimin çalışanların kurallara uyma davranışını benimseme yönünde olumsuz etkilerken, özdeşleşme ve itaat yönünde örgütsel kurallara uyma davranışını arttırdığını tespit etmiştir. Örgüt kültürünün oluşmasında kural koyma, kurallara uyma, karşı gelme ve kuralları şekillendirmenin önemli parçaları olduğunu ifade eden Mengenci (2018) ise çalışmasında örgüt kültürünün ve EKY uygulamaları üzerindeki etkisini incelemiştir. Ekip kaynak yönetimi uygulamalarında liderlik, takım yönetimi, stres ve yorgunluk algısı, iletişim boyutlarının dışındaki bir diğer boyut ise kurallara uyumdur. Mengenci'in (2018) çalışmasında örgüt kültürü boyutlarından klan, kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri ile kurallara uyum arasındaki pozitif istatistiksel ilişkiler tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre aile anlayışı ile görev yapan ekibin emniyetli uçuş için olmazsa olmaz kabul edilen kurallara uyacaklarını, örgüt kültürünün kokpit içinde kurallara uyum konusunu destekleyen değerler sistemiyle zenginleştirildiğini ve hiyerarşi eğilimi arttığında kokpitte kurallara uyuma verilen önem düzeyinin de arttığına vurgu yapılmıştır.

Aktan'a göre (2006, s.8) örgütlerde herhangi bir davranış motifinin sık aralıklarla tekrarlanması onu norma dönüştürür. Normlar daha sonra inanç halini alır. İnançlar ise varsayım halini alarak örgütsel kültürü oluşturan önemli unsurlar haline gelir. Tutar'a (2007, ss.101–112) göre çalışanlar örgütsel kurallara karşı "uyma" davranışı ve "bağlanma" davranışı olmak üzere iki

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

tür davranış biçimi göstermektedirler. Tutar (2007) çalışmasında çalışanların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmalarını, “bağlanma davranışı” olarak tanımlamıştır. Ona göre örgütsel kuralları benimsemeden gösterilen davranış şekli “uyma davranışı”dır.

Sherif (1935) ile toplumsal kuralların oluşturulması için başlayan ilk çalışmalarda Asch’in (1951) uyma deneyini, Milgram’ın (1961) itaat deneyini takip ederek bir insanın kimin etkisiyle ne için ve hangi amaçla uyma davranışı sergilediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Özellikle Asch’in (1951) ve Milgram’ın (1961) deneylerine yönelik farklı kültürlerde araştırmalar yapılmış ve kültürler arası uyma davranışı konusunda farklılıklar yaşanıp yaşanmadığı incelenmiştir (Amir, 1984; Bond & Smith, 1996; Blass, 1999; Burger, 2009; Nicholans, 2011). Kelman’a (1958) göre ise insanlar üç tür uyma davranışı sergilerler. Bunlar; benimseme, özdeşleşme ve itaattir. Kelman’ın (1958) anlayışını benimseyen Kağıtçıbaşı’na göre (1988,2013) uyma davranışının bireylere sağladığı birtakım yararlar bulunmaktadır. Bu yararlar, örgüt-birey ilişkisi içerisinde değerlendirilecek olsa şöyle açıklanabilir:

“İtaat”ın yararı; örgütün diğer üyeleri tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek ya da cezalandırılmamaktır. “Özdeşleşme”nin bireye sağladığı yarar, örgütte değer verdiği diğer bireylere benzemesi şeklinde olabilmektedir. “Benimseme”nin bireye sağladığı yarar ise doğruyu anlayarak uygulama ihtiyacını tatmin etmesi, kişinin doğru bildiği şeyi yapmak istemesi şeklindedir. Böylece itaat, benimseme ve özdeşleşme davranışları örgütte çalışanların farklı gereksinimlerini tatmin edebilir.

### **3. SONUÇ**

Japon yönetim tarzının anlaşılmasına dair başlayan akım neticesinde ortaya çıkan örgüt kültürünü anlama ve tasvir etme çabaları ulusal ve uluslararası yazında farklı yaklaşım tarzlarıyla ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü çalışmalarında daha çok bir bütünün parçaları üzerinden gidilerek konunun kavramsallaştırılma çabası görülmektedir.

Örgüt kültürü mü çalışan davranışlarını şekillendiriyor yoksa çalışanların davranış biçimi mi örgüt kültürüne etki ediyor sorusu çalışanları, örgüt kültürünün tartışmasız en kıymetli ögesi yapmaktadır. İç içe geçmiş halkalar bütünü olan örgüt kültürü içinde birey-örgüt uyumu en önemli bütünleşme stratejisini oluşturuyor.

Çalışanların kurallara ve prosedürlere uyma eğilimini “rol kültürü” ile tanımlayan Handy (1985) ya da örgüt kültürü sınıflamasında hiyerarşi kültürünün uzun ömürlü işletmelerde görülen bir kültür olduğunu standart kurallar, prosedürlerin ve formalleşme yapısının ileri

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

derecede olduğunu ifade Cameron ve Quinn (1999) gibi bazı örgütlerin ana kaynağını hiyerarşik güç ve yazılı kurallar oluşturmaktadırlar. Aşırı derecede bürokrasinin ve merkeziyetçi yapının görüldüğü örgütlerde belirlenmiş rollerin, bireysel statülerin, hiyerarşinin, kuralların, iletişim prosedürleri önemli bir yere sahiptir. Hofstede'in (1980) çalışmasına göre ülkemiz toplulukçu kültür özelliği taşımaktadır. Uyma davranışı konusunda yapılan çalışmalar toplulukçu kültürlerin daha çok uyma davranışı sergilediğini ve grup onayı alma isteğinin fazla olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin yaşam süresi içerisinde zaman, teknoloji, insan unsuru ve önem verilen değerler değiştikçe örgütsel kurallar da değişip şekillenmektedir. Kurumlar yaşam stratejilerini belirlerken örgütsel kuralların içeriği, işleyişi ve uygulanış biçimlerine gereken ehemmiyeti vermezler ise bunu ciddi ölçüde başarısızlık takip edecektir.

Örgütsel kuralları belirleme ve özelliklerine yapılan vurgu hassastır ve gereklidir. Kuralları koyanlar bazen uygulanabilirliğini hesaba katmamaktadır. Örgüt içinde belirlenen her kurala uymak gerekir mi? Bazı kurallara uyulmasa da olur mu? Kurala uyanlar neden uyar? Uymayanların düşünce ve beklentileri farklı mıdır? Kurallara uymanın kişiye kazandırdıkları veya kaybettirdiği şeyler nelerdir? Bu sorulara verilecek cevaplar bir örgütte kural koyucuların dikkat etmesi gereken hususlardır.

Örgütü mutlak başarıya götürecek kurallar belirlenmeli, ikincil, üçüncül vs. dinamikler ile çalışanların motivasyonu kırılmamalıdır. Belli periyodlarla kuralların uygulanabilirliği üst yönetim tarafından kontrol edilmelidir. Diğer taraftan çalışanların hareket alanı da daraltılmamalı, sürekli kontrol hissi uyandırılmamalıdır. İşlerin işleyişinde süreçlerle birlikte sonuç odaklılık benimsenmelidir. Tabii ki çalışanları sonuçlara götürecek süreçler ahlaki olmalıdır.

Acaba çalışanlar örgütün kurallarını benimsediği için mi o kurallara uyma davranışı göstermektedir? Yoksa cezalandırılmaktan çekindiği için mi kurallara itaat eder? Yoksa örgütte model aldığı birine benzemek istediği için mi kurallara uyar? Çalışanlar hangi kurallara önem atfeder ve onlara uyarlar, uyulmayan kurallar hangileridir? Sıraladığımız bu sorulara yanıt aramak üzere araştırma önerilerimiz şunlardır;

1-Çalışanların kurallara uyma konusundaki seçimi örgütün kamu kurumu ya da özel teşebbüs olmasına göre farklılıklar yaratabileceği gibi sektörel farklılıklar da yaşanabilir. İşletme tipine göre ve sektörel ayırım gözetilerek çalışmalar yapılabilir.

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

2-İşletmedeki üst yönetim ile görüşülerek önem sırası belirlenip çalışanların bu kurallara uyma biçimi araştırılabilir.

3- Yöneticilerin güç eğilimleri ve kişilik özelliklerinin çalışanların kurallara uyma davranış biçimini etkileyip etkilemediği konusu irdelenebilir.

4-Kuşak ayrımlarına göre çalışanların örgütsel kurallara verdiği önem, uyma ve uymama davranışları araştırılabilir.

### **4. KAYNAKÇA**

Aktan, C.C. (2006). Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No:3, Yayın No:195, Ankara.

Aydın, İ., Demirkasımoğlu N. & Alkın S. (2011). Türk Kamu Üniversitelerinde Görev Yapan Öğretim Üyelerinin Akademik Etik İlkeleri Benimseme ve Meslektaşlarının Bu İlkelere Uyma Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Tübitak Sobag-109k594 Nolu Proje, Başlangıç Tarihi 01.03.2010, Bitiş Tarihi: 01.03.2011.

Aydoğan, İ. (2011). Öğretmenlerin Mesleki Etik İlkelere Uyma Düzeylerinin Öğrenciler Tarafından Algılanması. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21 (2), 87-96.

Aypay, A. (2001). Örgütsel Analizde Teorik Gelişmeler: Yeni Kuramsalcılık”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Osman Gazi Üniversitesinde Sunulan Bildiri, Sayı:28. 501-505.

Blass, T. (1999). The Milgram Paradigm After 35 Years: Some Things We Now Know About Obedience to Authority”, Journal of Applied Social Psychology, 29 (5), 955-978.

Bolat, T. & Seymen O. A. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(1), 223-254.

Bond, R. & Smith P.B. (1996). Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's (1952b, 1956) Line Judgement Task. Psychological Bulletin, 119(1). 111- 137.

Cameron, K.S. & Quinn R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Reading: Addison-Wesley.

Coleman, J. W. & Kerbo H. R. (2003), Social Problems a Brief Introduction ( 2nd ed.), New Jersey: Prentice Hall.

**ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

Czarniawska, B. (2009). Gabriel Tarde and Organization Theory. In P. S. Adler (Ed), The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studie:s Classical Foundation. New York, Usa: Oxford University Press Inc. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199535231.003.0011

Dahling, J.J., Chau, S.L., Mayer, D.M., Gregory, J.B., (2012). Breaking Rules For The Right Reasons? An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. Journal of Organizational Behavior. 33 (1), 21–42. DOI: 10.1002/job.730

Dereli, T. (1981), Organizasyonlarda Davranış, Birinci Baskı, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.

Demirkasımoğlu, N. (2015), “Toplum Yaşamında Kurallar: Birey-Kural İlişkisi”, Cbü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:13, Sayı:1,138-156

Doğan, H. Z. (1987), İnsan Davranışları ve İnsan İlişkileri, Uğur Ofset Matbaacılık ve Ticaret, İzmir.

Doğan, S. & Kılıç S. (2007), Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 29,37-61

Dönmezer, S. (1982), Sosyoloji, 8. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.

Edgar, A. & Sedgwick P. (1999), Key Concepts in Cultural Theory, Routledge, London, England.

Eroğlu, F. (2004), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Erkmen, T. (2010), Örgüt Kültürü: İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Fehr, E. & Fischbacher, U. (2004). Social Norms and Human Cooperation. Trends İn Cognitive Sciences, 8 (4), 185-190

Genç, Nurullah (2004), Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, 2.Baskı, Seçkin Kitabevi, Eylül, Ankara.

Ghosh,A. & Shum, C. (2015). Why Do Employees Break Rules? Understanding Organizational Rule-Breaking Behaviors in Hospitality. International Journal of Hospitality Management. 81,1-10.

Grandey, A.A. (2000). Emotion Regulation in The Workplace: A )New Way To Conceptualize Emotional Labor. Journal Of Occupational Health Psychology, 5(1), 95-110.

**ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

- Greif, A. & Kingston C. (2011). Institutions: Rules Or Equilibria?’, In N. Schofield And G. Caballero (Eds.), Political Economy Of Institutions, Democracy And Voting, Berlin: Springer,13–43.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6, 147-159.
- Gül, H. & Gökçe H. (2008). Örgütsel Etik Bileşenleri. Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, 377-389
- Gündüz, Y. & Coşkun Z. S. (2012). Öğrenci Algısına Gore Öğretmen Etik Değerler Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad), 13 (1), 111-131.
- Hale, A., Borys D. & Adams, M. (2015). Safety Regulation: The Lessons of Workplace Safety Rule Management for Managing The Regulatory Burden., Safety Science, 71, ss.112-122
- Handy, C. (1985), Understanding Organizations (3th ed). London: Penguin.
- Handy C. (1993), Understanding Organizations, London: Penguin.
- Harris, P.R. & Moran R.T. (1996). Managing Cultural Differences: Leadership Strategies For A New World Of Business (4th Ed). Houston:Gulf.
- Hochschild, A.R. (1983), The Managed Heart, University Of California Press, Berkeley.
- Hughes, M., Kroehler C.J. & Zanden J. W.V. (2002), Sociology The Core, Mcgraw-Hill, Sixth Edition, Newyork –Usa.
- İlerler, T., Örgüt Kültürü ile Çalışanların Kurallara Uyma Davranışı Arasındaki İlişkide Yönetici Desteğinin Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. Danışman: Doç. Dr. Asena Altın GÜLOVA, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Manisa, 2017.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2013). Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş (14.Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kaplan, Ç (2011). Kamu Personelinin Disiplin Yönetimi ve Uygulamalara Bakışı. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(1), 139-156.
- Kelman H.C.(1958). Compliance, Identification and Internalization: Three Processes of Attitude Change. Journal of Conflict Resolution, 2(1), 51-60.

## **ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

Keser, E. D. (2007). İşçinin İşverenin Talimatlarına Uyma Borcu, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.

Kilmann, R. H. (2011). Diagnosing an Organization's Culture For Dysfunctional Behavioral Norms. In Quantum Organizations: A New Paradigm For Achieving Organizational Success And Personal Meaning (Newport Coast, Ca: Kilmann Diagnostics, 2011), 97–107. 08 Mart 2017 tarihinde <https://kilmanniagnostics.com/diagnosing-an-organizations-culture-for-dysfunctional-behavioral-norms/> adresinden erişildi.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği (11. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Kuluçlu, E. (2008). Türk Hukuk Sisteminde Normlar Hiyerarşisi ve Sayıştay Denetimine Etkileri. Sayıştay Dergisi, Sayı:71, 3-22.

Lehman, D.W., Cooil, B. & Ramanujam, R. (2020). The Effects of Rule Complexity on Organizational Noncompliance and Remediation: Evidence from Restaurant Health Inspections, Journal of Management, 46(8), 1436-1468.

Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29 (4), ss.1-12

Macions, J.J. & Pulmmer K. (2002). Sociology A Global Introduction, Pearson Education Limited (2.Edition), England (United Kingdom): Harlow.

Martin, J. (1992). Cultures In Organizations: Three Perspectives, Oxford University Press, Oxford, Uk, 06. Haziran 2015 tarihinde <https://www.amazon.com/Cultures-Organizations-Perspectives-Joanne-Martin/dp/0195071646> adresinden erişildi.

Mengenci, C. & Topçu Ö.G. (2011). Örgüt Kültürünün Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları Etkisi: Türk Sivil Havayolu Firmalarında Görgül Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), ss.201-232.

Mengenci, C. (2018). Kültür ve Kokpitteki Sonuçları: Sivil Havayolu Firmalarında Görgül Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(10), 94-113.

Meyer, J.W., & Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure As Myth And Ceremony. The American Journal Of Sociology, 83(2), 340-363.



**ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NÖRMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

Mills, H.J. C. & Mills A.J. (2000). Rules, Sensemaking, Formative Contexts and Discourse in the Gendering of Organizational Culture. In Handbook of Organizational Culture & Climate, (Eds. N. Askanasky, C. Wilsholm & Mark Peterson), Thousand Oaks, CA: Sage, 55-70.

Milliyet Gazetesi, 23 Nisan 2018 tarihli habere 02 Ocak 2020 tarihinde <http://www.milliyet.com.tr/gundem/supervisor-un-anlami-nedir-2654089> sitesinden erişilmiştir.

Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional And Resource-Based View. Strategic Management Journal, 18(9), 697-713.

Öz, E.Ü. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Özalp, İ. (1992). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Beytaş Yayıncılık A.Ş.

Özgener Ş. (2009). İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztuğ, N. (2004). Etik ve İş Etiğine İlişkin Yaklaşımlar: Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Pehlivan, Z. (2004). Fair-Play Kavramının Geliştirilmesinde Okul Sporunun Yeri ve Önemi. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2(2), 49-53.

Podsakoff P.M., Mackenzie S. B., Paine J.B. & Bachrach D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature and Suggestions For Future Research. Journal Of Management, 26(3), 513– 563.

Rahim, M.A. (2001), Managing Conflict in Organizations (3th Ed). London, Uk: Quorum Books.

Richebe, N. & Bensaid M. (2002). Organizational Rules, Knowledge Management and Organizational Learning, 3rd European Conference On Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Alba, Athensavril, [http://Apollon1.Alba.Edu.Gr/Oklc2002/Proceedings/Pdf\\_Files/Id263.Pdf](http://Apollon1.Alba.Edu.Gr/Oklc2002/Proceedings/Pdf_Files/Id263.Pdf), Erişim Tarihi: (10.03.2015)

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz M. (2003). Örgütsel Psikoloji (4.Baskı) Bursa:Furkan Ofset.

Sherif, M. (1985). Toplumsal Kuralların Psikolojisi, (Çev. İsmail Fındıkçioğlu). İstanbul: Alan Yayıncılık.

Şimşek, Ş. (2005). Yönetim Ve Organizasyon (8.Baskı). Seçkin Dağıtım. Konya.

**ÖRGÜTSEL KURALLAR VE NORMLARA UYMA DAVRANIŞINA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
BAĞLAMINDA KAVRAMSAL BİR BAKIŞ**

Şimşek, Ş., Akgemci T. & Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış ( 7.Baskı), Ankara:Gazi Kitabevi.

Şişman, Mehmet (1994). Örgüt Kültürü-Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir:.T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732.

Thompson, W.E. & Hickey J. V. (2002). Society in Focus: An Introduction To Sociology (4th Ed), Boston,Usa: Allyn and Bacon (Ab).

Thoreau, H. D. & Gandhi M.K. (1997). Sivil İtaatsizlik ve Pasif Direniş, (Çev: C. Hakan Arslan & Fatma Ünsal). Ankara: Vadi Yayınları.

Tolan, B. (1996). Toplum Bilimine Giriş (4.Baskı), Ankara: Murat Yayınevi & Adım Yayıncılık.

Tutar, H. (2007). Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 12(3), 97-120.

Tutar, H. & Erdönmez C. (2008). İşletme Becerileri Grup Çalışması, (5.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.

Tutar, H. (2012a), Sosyal Psikoloji Kavramlar ve Kuramlar. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Tutar, H. (2012b). Çalışma Yaşamında Etik Davranışlar ve Yönetimi. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, [Http://Turaniler.Com/Cie14.Pdf](http://Turaniler.Com/Cie14.Pdf) (Erişim Tarihi: 11.11.2014)

Uzunçarşılı, Ü., Toprak M. & Ersun O. (2000a). Türkiye’de Kurumsal Kültürün Yansımaları. 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Kayseri, 17-24.

Yerdelen, B.K. & Özkan A. (2013). Toplum, Toplum Yapısı ve Toplumsallaşma. (Ed) M. Paksoy, Davranış Bilimleri. İstanbul:Elma Basım.

Yüksel, Ö. & Aykaç B. (1994). Frederick Taylor’ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım. Amme İdaresi Dergisi, 27(4), 83-96.

Van Dyne, L., Graham, J.W. V & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation. Academy Of Management Journal, Vol.37, ss.765–802, <Http://www.Jstor.Org/Discover/> (Erişim Tarihi:16.11.2014).

Varoğlu, A. (2013). Örgüt Kültürü. (Ed) A.Ç. Kırel & O. Ağlargöz Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2847, Eskişehir.

Weber, M. (1987). Sosyoloji Yazıları. (Çev. Taha Parla). İstanbul:Hürriyet Vakfı Yayınları.