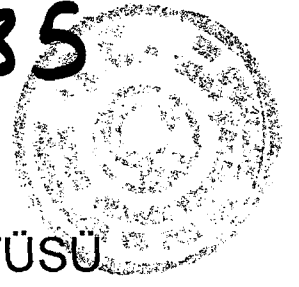


150235



T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞ DEĞERLERİ, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNİN
BİREYSEL İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN
AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

150235

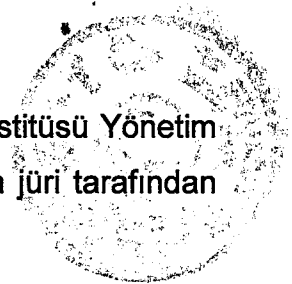
Sabiha SEVİNÇ ALTAŞ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Adnan CEYLAN

GEBZE

2004

Sabiha SEVİNÇ ALTAŞ'ın tez çalışması G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 07.06/2004 tarih ve 2004/15... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA Tezi olarak kabul edilmiştir.



JÜRİ

ÜYE	Doç.Dr.Adnan CEYLAN (Tez Danışmanı)	G.Y.T.E. 
ÜYE	Doç.Dr.Ali Ekber AKGÜN	G.Y.T.E. 
ÜYE	Yrd.Doç.Dr.Cemal ZEHİR	G.Y.T.E. 
ÜYE	Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN	G.Y.T.E. 
ÜYE	Doç.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU	SAKARYA ÜNİVERSİTESİ 

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 08/07/2004 tarih ve 2004/18.. sayılı kararı.



ÖZET

Günümüzün ezici rekabet ortamı firmaları verimliliği arttırmada insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaya itmiştir. Örgütlerde iş değerleri uyumunun ve vatandaşlık davranışının performansı arttırdığına ilişkin fikirbirliği bulunmakta ve örgütsel davranış literatüründe bu konuda birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu değişkenlerle beraber bireysel iş performansının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar eksik kalmaktadır. Bu doktora tez çalışması iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve birey performansı ilişkilerini ve bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini ele alan kapsamlı bir modeldir.

Sakarya Otomotiv ve Yan Sanayiinde faaliyet gösteren, 50 kişinin üzerinde çalışanı bulunan 15 firmanın en az lise mezunu çalışanlarından toplanan veriler ile hipotezleri test etmek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. 332 çalışana ait verilerin SPSS 11 programıyla analizi sonucunda önemli bulgular elde edilmiştir. İş değerleri hem örgütsel vatandaşlık davranışı hem de bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; bireysel iş performansı üzerinde olumlu ve işten ayrılma eğilimi üzerinde olumsuz etkilidir. İş değerleri ve işten ayrılma eğilimi arasında doğrudan anlamlı ilişki yoktur. Bireysel iş performansı, işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif etkilidir. Bilişsel ve duygusal iş değerleri ile bireysel iş performansı arasında örgütsel vatandaşlık davranışı tam ara değişkendir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi arasında bireysel iş performansı kısmi ara değişkendir. Böylece bulgular hem teorik hem de pratik açıdan literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

SUMMARY



The highly competitive environment in our world today forces the companies to focus on human factor to increase productivity. Researchers agree on the fact that the compatibility of work values and the organizational citizenship behavior enhances the individual's job performance. The studies on organizational behaviour are various yet there are not sufficient studies on how individual's job performance along with all the variables mentioned above affect the turnover intention. This dissertation focuses on work values, organizational citizenship behavior and their relationship with individual's job performance and over all effect of all these above mentioned variables on turnover intention. It is a comprehensive study.

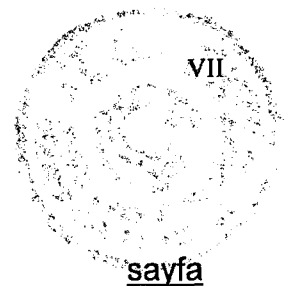
Multiple regression analysis has been made to test the hypotheses with the data collected from fifteen companies that employ more than fifty workers who are educated above high school level in Sakarya Automotive Sector and Supporting Industries. The analysis of 332 data by SPSS 11 provided significant findings; work values are effective on both organizational citizenship behavior and individual work performance, organizational citizenship behavior has a positive effect on individual job performance and a negative one on turnover intension. The results further revealed that there is no significant and direct relation between work values and turnover intention and that individual job performance has a negative effect on turnover intention. Organizational citizenship behavior fully mediates in the relationship between cognitive and affective work values. Individual job performance acts as the partial mediator in the relationship between organizational citizenship behavior and turnover intention. Thus the results provide important contributions to literature both from practical and theoretical perspectives.

TEŞEKKÜR

Doktora çalışmam süresince desteklerini ve katkılarını unutamayacağım ve kendilerini her zaman minnetle anacağım hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Ders döneminde olduğu gibi, bu tez çalışmamda da değerli katkılarını ve zamanını asla esirgemeyerek beni yönlendiren değerli danışmanım Doç.Dr.Adnan CEYLAN'a teşekkür borçluyum. Cesaret verici katkıları nedeniyle komisyon üyelerim Yrd.Doç.Dr.Ali Ekber AKGÜN'e ve Yar.Doç.Dr.Cemal ZEHİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. İhtiyacım olduğu anlardaki yardımlarından dolayı Prof.Dr.Oya ERDİL'e şükranlarımı sunarım.

Anket çalışmasının değerlendirilmesi esnasındaki yardımlarından ve beni cesaretlendirmesinden dolayı Dr.Nigar DEMİRCAN'a ve usanmadan beni dinlediği için kardeşlerim Araş.Gör.Kutlu SEVİNÇ KAYIHAN'A ve Tolga SEVİNÇ'e de teşekkür ederim.

Tüm öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi katkılarından dolayı babam Prof.Dr.Vahdettin SEVİNÇ'e ve annem Şenay SEVİNÇ'e, sabırla dinlediği için babam Halil ALTAŞ'a, anlayışı ve desteği için eşim Altuğ ALTAŞ'a ve varlığıyla beni cesaretlendiren kızım Deniz Naz'a çok teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
TABLolar DİZİNİ	XII
1.GİRİŞ	1
1.1.Araştırmanın Amacı	1
1.2.Araştırma Soruları	2
1.3.Araştırmanın Önemi	3
1.4.Araştırmanın Varsayımları	4
2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ	6
2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı	6
2.1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi	8
2.1.2.Toplum Yanlısı Örgütsel Davranışlar	11
2.1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	17
2.2.İş Değerleri	28
2.2.1.Değer Kavramı	28
2.2.2.Değerlerin Sınıflandırılması	33
2.2.3.İş Değerleri	36
2.2.4.İş Değerlerinin Sınıflandırılması	37
2.3.İşten Ayrılma Eğilimi	43
2.3.1.İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı	43
2.3.2.İşten Ayrılmaya Neden Olan Faktörler	44
2.3.3.İş Arama Davranışı	50
2.4.Bireysel İş Performansı	51
3.ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	53

3.1.İş Değerlerinin ÖVD Üzerindeki Etkileri	53
3.1.1.Bilişsel İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri	53
3.1.2.Duygusal İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri	54
3.1.3.Araçsal İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri	56
3.2.İş Değerlerinin Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkileri	58
3.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkileri	60
3.4.İş Değerlerinin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri	62
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri	64
3.6.Bireysel İş Performansının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkiler	65
3.7.Araştırma Modeli	71
4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI	72
4.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi	72
4.2.Örneklem Kitle	74
4.3.Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Kapsamı	75
4.4.Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	76
4.4.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	76
4.4.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	78
4.4.3.Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması	79
4.5.Veriler Toplama Aşaması	80
4.5.1.Veriler Toplama Yönteminin Seçilmesi	80
4.5.2.Verilerin Toplanması	81
4.6.Verilerin Analizi	82

4.6.1.Demografik Bulgular	82
4.6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler	86
4.6.3.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon A	88
4.6.4.Regresyon Analizi ve Hipotezlerin Testi	90
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	98
5.1.Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	98
5.1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler	98
5.1.2.Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkiler	100
5.1.3.İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkiler	102
5.1.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ara Değişken Etkisi	103
5.1.5.Bireysel İş Performansının Ara Değişken Etkisi	104
5.1.6.Literatür Açısından Benzerlikler ve Farklılıklar	105
5.1.7.Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	108
5.2.Öneriler	109
5.2.1.Uygulama Açısından Öneriler	110
5.2.2.Gelecek Çalışmalara Öneriler	112
KAYNAKLAR	115
ÖZGEÇMİŞ	130
EKLER	131
Ek 1:Anket Soruları	132

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AD: Araçsal İş Değerleri

BD: Bilişsel İş Değerleri

BP: Bireysel İş Performansı

DD: Duygusal İş Değerleri

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

İAE: İşten Ayrılma Eğilimi

N: Nezaket

Ö: Özgecilik

Örn.: Örneğin

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD-B: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Birey

ÖVD-Ö: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgüt

V: Vicdanlılık

YE: Yurttaşlık Erdemi

ŞEKİLLER DİZİNİ

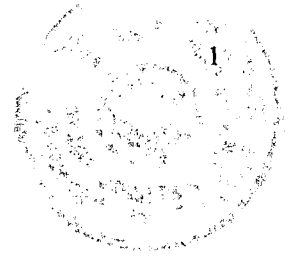
<u>Sekil</u>		<u>Sayfa</u>
2.1.	Graham'ın ÖVD Modeli	7
2.2.	Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD	12
2.3	Biçimsel Rol ve Ekstra Rol Performansı Arasındaki İlişkiler	17
2.4	Davranışların Oluşum Sıra Düzeni	30
2.5	Değerlerin Etkilerine Yönelik Bir Çatı	32
2.6	Dose'un İş Değerleri Yapısı	40
2.7	D.Elizur'un İş Değerleri Sınıflandırması	42
2.8	Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyicisi	49
3.1	İş Performansı ve İşten Ayrılma Olasılığı	68
3.2	İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğiliminin Bütünleştirilmesi	69
3.3	Araştırma Modeli	71

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Yardımlaşma Davranışı Boyutunun Tanımlamaları	19
2.2. Sportmenlik Boyutunun Tanımlamaları	20
2.3. Örgütsel Sadakat Boyutunun Tanımlamaları	21
2.4. Örgütsel Uyum Boyutunun Tanımlamaları	22
2.5. Bireysel İnsiyatif Boyutunun Tanımlamaları	24
2.6. Yurttaşlık Erdemi Boyutunun Tanımlamaları	26
2.7. Kendini Geliştirme Boyutunun Tanımlamaları	27
2.8. Değerle İlgili Tanımlamalar	29
2.9. Rokeach Değerler Skalası	34
2.10. İş Değerleri Listesi	38
4.1. Bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler	76
4.2. Firma Çalışan Sayısı ve Ankete Cevap Veren Sayısı	82
4.3. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımları	83
4.4. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Yaşları	83
4.5. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Kıdemleri	84
4.6. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Firmaların Çalışan Sayısı	84
4.7. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Eğitimleri	85
4.8. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Bölümleri	86
4.9. Değişkenlere İlişkin Faktör Yükleri	87
4.10. Değişkenlere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları	88
4.11. Tüm Değişkenler Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	89
4.12. İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	90
4.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	91
4.14. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	92
4.15. İş Değerlerinin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	92

4.16	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	93
4.17	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ara Değişken Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	95
4.18	Bireysel İş Performansının Ara Değişken Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	96
4.19	Araştırma Hipotezlerinin Özeti	98





1.GİRİŞ

Bireysel iş performansı, globalleşen dünyada firmaların rekabet gücünü arttıran önemli bir etkidir. Fakat, iş değerlerinden ve örgütsel vatandaşlık davranışından (ÖVD) etkilenen bir faktör olabileceği gibi, sonucunda da işten ayrılma eğilimi (IAE) oluşabilir. Oysa örgütler, örgüt ve bireylerin değerlerinin uyumlu olduğu, şirketini benimsemiş ve bağlanmış, ayrılmayı düşünmeyen,verimli çalışanlara sahip olmak isterler.

Bireyler doğdukları anda sahip oldukları değerleri yaşadıkları süre içerisinde de geliştirirler. Bunların iş tecrübeleriyle oluşan kısmı iş değerleri olarak tanımlanabilir. Bu değerlerin şirket kültürü ve değerleriyle uyuşması olumlu sonuçlar doğurur. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu olumlu sonuçlardan biridir. Bu tür bir örgüt ortamında çalışan bireyler işlerinden tatmin olan, huzurlu, yüksek performanslı ve işten ayrılmayı düşünmeyen bireylerdir.

1.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışma; özel sektörde çalışan bireylerin iş değerleri , örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı ilişkileri ile bu değişkenlerin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin araştırılmasını içermektedir. Yapılan literatür çalışması, işten ayrılma eğiliminin sayılan değişkenlerle ilişkisini araştıran çalışmaların yetersiz olduğunu göstermektedir.Bu tez çalışmasının amacı; Sakarya Otomotiv ve Yan Sanayiinde çalışan bireylerin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan faktörleri ve bunların kendi aralarındaki ilişkilerini araştırmaktır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansının ara değişken etkisi de incelenmektedir.

Bazı araştırmacılar iş değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı (Örn, Ryan 2000) ilişkisini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı (Örn.,MacKenzie et al.,1991) ilişkisini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile İAE (Örn., Chen 1999) ilişkisini, bireysel iş performansı ve işten

ayrılma eğilimi (Örn., Jackofsky 1984) ilişkisini incelemiştir. Fakat bu değişkenlerin etkisini bir bütün olarak ele alan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı ilişkilerini, bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel iş performansının ara değişken etkilerini test eden bir model sunulmaktadır. Böylece bu çalışma, bu konudaki geçmiş araştırmalardan daha kapsamlı bir model ortaya koyarak var olan çalışmaların ötesine geçmektedir. Bu anlamda özellikle örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu çalışma ile özellikle özel sektör çalışanlarının, Türk toplumunun değerleri doğrultusunda gösterecekleri iş performansının işten ayrılma eğilimini nasıl etkilediğine ilişkin bulgulara ulaşmak amaçlanmaktadır.

1.2.Araştırma Soruları

Araştırmanın amacına dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır:

1.Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ne derece etkilidir?

2.Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri, bireysel iş performansı üzerinde ne derece etkilidir?

3. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı üzerinde ne derece etkilidir?

4. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri,işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

5. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

6. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş performansı, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

7. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri ve performansları arasındaki ilişkide, ÖVD ara değişken midir?

8. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin ÖVD ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide, bireysel iş performansı ara değişken midir?

1.3.Araştırmanın Önemi

Bu çalışma özel sektörde çalışan bireylerin iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ilişkilerini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini açıklamada yol göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Bireylerin değerleri, tutumlar aracılığıyla davranışları oluşturmaktadır (Schermerson, 1991). Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya çalışan, gönüllüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlanan (Organ, 1988) örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasında iş değerlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Fakat iş değerleri uzun zamandır araştırmacılar arasında fikirbirliğine varılabilmiş bir konu değildir. Bu çalışmanın iş değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmadaki ve performans üzerindeki etkisinin anlaşılması ve işten ayrılma eğilimine doğrudan ya da dolaylı etkisinin belirlenmesi açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının kurumun işleyişini güçlendirdiği bugüne kadar üzerinde durulan bir konudur. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir kurumun verimliliğini artırabilmesi, çalışanların ve idarenin verimliliği arttırdığı durumdur. Daha tecrübeli çalışanlar yeni gelenlere yardımcı olduğunda, şikayetler ile önemli zamanlar harcanmadığında,yeni

sorumluluklar için istekli olunduğunda, işlerin bitmesi için mesai dışında çalışmanın sorun edilmediğinde, iş arkadaşları ile iyi iletişimin kurulduğunda, kurum için faydalı olabilecek faaliyetlere katıldığı bir iş ortamında bireysel ve örgütsel başarı da kaçınılmaz olacaktır.

Son yıllarda örgütsel ve bireysel başarıda vatandaşlık davranışının etkileri üzerinde odaklanılan bir konu haline gelmiştir. Hatta yönetsel performans değerlendirme, maaş artışı ve terfi kararında örgütsel vatandaşlık davranışının etkilerinin (Podsakoff et al., 2000) önemli olduğunun düşünülmesi konunun önemini daha da arttırmaktadır. Ayrıca Chen'e göre, örgütsel vatandaşlık davranışının kuvvetli olması, çalışanların o örgütün içinde ne derece yer almak istediklerini ya da ne kadar örgütten uzakta kalmak istediklerine dair gerçek şevklerini yansıtmaktadır. Bu nedenlerle, örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin tespiti faydalı olacaktır.

Bireyler performansları doğrultusunda işten ayrılma eğilimine girebilirler. Performansı yüksek olanlar daha iyi iş alternatiflerini değerlendirmeyi ya da mevcut durumlarını daha da sağlamlaştırmayı düşünebilirler. Oysa örgütler işten ayrılma eğilimindeki çalışanların düşük performanslı olmalarını ve gittikleri takdirde başarılı çalışanların ellerinde kalmasını umarlar. Bu çalışma ile Türk toplumunun iş yaşantılarındaki performanslarının, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, çalışanların iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi konusunda bilgili oldukları ve anket sorularını anlamlı bir şekilde cevaplayabilecekleri varsayılmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümü; araştırma ile ilgili genel bir giriş yaparak araştırmanın genel amacını, araştırmanın cevap aradığı temel soruları, araştırmanın önemini ve araştırmanın genel varsayımlarını içermektedir.

İkinci bölüm; araştırmada yer alan değişkenleri açıklamakta; iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı, işten ayrılma eğilimi kavramlarının tanımları yapılmakta, boyutları ve ilişkili oldukları genel kavramlar ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde; değişkenler arası ilişkiler literatürde yer alan araştırmalara dayandırılarak anlatılmakta, araştırmanın genel modeli ile hipotezleri ortaya konmaktadır. Dördüncü bölümde; araştırmanın temel soruları ve hipotezleri özetlenerek araştırmanın metodolojisi ortaya konmaktadır. Bu bölümde araştırma evreni ve örneklem yapısı, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler yer almaktadır. Bu bölüm ayrıca verilerin analizi, demografik bulguları, faktör analizlerini, korelasyon analizlerini ve hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesini içermektedir. Beşinci bölüm ise araştırmanın amacını ve bulguları ile ilgili genel değerlendirmeleri, araştırma ile ilgili sınırlamaları, araştırma ile ilgili önerileri kapsamaktadır.

2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVESİ



2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Son yıllarda örgütlerde, biçimsel olmayan(informal) birtakım davranışlar görülmeye başlanmıştır. Bu tür davranışlar literatürde “toplum yanlısı davranışlar” (prosocial behaviors) çerçevesinde yer almaktadır. Toplum yanlısı örgütsel davranışlar örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup ya da örgüt huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır (Brief, Motowidlo, 1986, s.711).

Toplum yanlısı davranışlar kapsamında yer alan davranışlardan biri de “örgütsel vatandaşlık davranışı” (ÖVD) ya da “iyi asker sendromu” olarak adlandırılan davranıştır (Turnipseed, 1996, s.42). ÖVD; biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranıştır. Gönüllülük kavramı ile, bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir(Organ, 1988, s.4). Organ’a (1988) göre ÖVD;

- Çalışanların biçimsel olarak ödüllendirilmesinin ya da cezalandırılmasının iş tanımlarının parçası olmadığı,
- ÖVD’ni yerine getirmek için eğitim almadığı davranışlardır (Bolino, 2002,s.86).

Graham(1991) ÖVD’ni politik felsefe ile ilişkili olarak iki farklı yaklaşım ile açıklamaktadır. Birinci yaklaşım geleneksel olarak, ÖVD ve iş performansı ile ilgili kavramlaştırmaların farklı farklı olduğuna dairdir. ÖVD’nin önceki çalışmalarında, biçimsel rol performansından farklı ve ekstra rol açısından ele alınması gerektiği (Bateman&Organ, 1983; Smith et al., 1983)

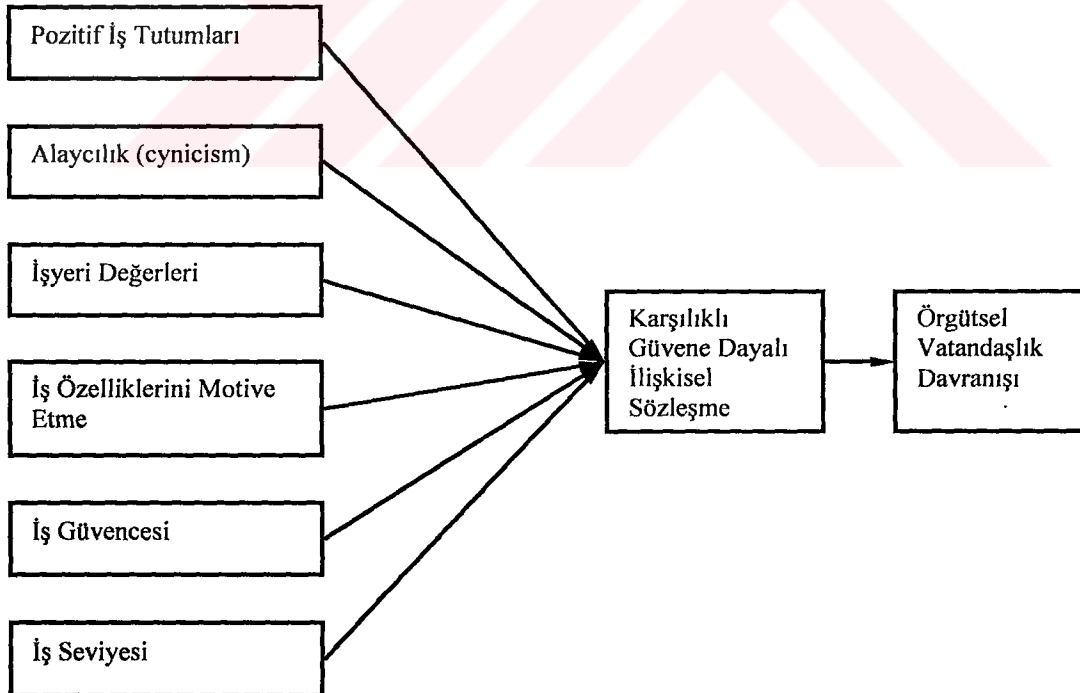
belirtilmiştir. Graham'ın (1991) ikinci yaklaşımında ortaya koyduğu sivil yurttaşlık (civic citizen) olarak adlandırılan kavram, bireysel anlamda vatandaşların toplumla ilgili bütün olumlu davranışlarını içeren bir oluşumdur. Daha da genişleterek örgütsel vatandaşlığın küresel bir kavram olduğu ve örgüt üyelerinin kurumla ilgili bütün olumlu davranışları içerdiği söylenmiştir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık ekstra rol ve politik davranışları içermektedir.

Graham(1991) "aktif vatandaşlık sendromu" olarak tanımladığı kuramı üç alt kategoriyle ilişkilendirmiştir (1991, s.25). Bu kategoriler; itaat, sadakat ve katılımdır.

a) İtaat; kurallara ve süreçlere diğer bir ifade ile hukuka ve yasalara uyma ile yasal otoriteyi takip etmeyi ifade eder.

b)Sadakat; topluma ve değerlere bir bütün olarak hizmet etmeyi açıklar. Sadık vatandaşlar toplumu koruma ve geliştirme için gönüllü olarak ekstra çaba sarfederler.

c)Üçüncü kategori olan, katılım ise yasaların öngördüğü şekilde aktif



Şekil 2.1. Graham'ın ÖVD Modeli (Van Dyne et al., 1994, s.766)

ve sorumlu bir şekilde desteklemeyi ifade eder. Sorumluluk sahibi vatandaşlar, toplumu etkileyen sorunlar hakkında bilgilenirler ve bu bilgileri diğer vatandaşlara aktararak kendi yönetimleri konusunda onları cesaretlendirirler. Graham bu düşüncelerini Şekil 2.1.'deki yapı ile ortaya koymuştur.

2.1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Gelişimi

ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde 80'li yıllara kadar herhangi bir deneysel çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak biçimsel olmayan örgütlerle ilgili çalışmaların bazılarında ÖVD'na çatı oluşturabilecek bilgiler göze çarpmaktadır. 1983-88 yılları arasında basılmış sadece onüç makale varken, özellikle 1988'ten sonra yüzlerce makale bulunmaktadır. Organ'ın 1988 yılında yayınladığı kitabında yaptığı ÖVD tanımlamasının genel kabul görmesine rağmen ÖVD'nın temelleri çok daha önceki yıllara dayanmaktadır. Örneğin daha önceki yıllarda Barnard'ın (1938) işbirliğine gönüllülük kavramı, Katz ve Kahn'ın (1966) yenilikçi ve doğal (spontane) davranışlar kavramı ile Organ'ın 80'li yıllardaki çalışmaları günümüze kadarki ÖVD çalışmalarına çıkış noktası oluşturmuştur. Bu sebeple bu çalışmada, Barnard(1938), Katz ve Kahn'ın (1966) ve Organ'ın(1988) düşüncelerine yer verilmiştir.

Chester Barnard'ın Katkıları; C.Barnard 1938 yılında yayınladığı kitabında örgütlerde işbirliği çabalarında gönüllüğün önemine değinmiştir. Barnard bu gönüllüğü çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihni eğilimler olarak tanımlamıştır. Gönüllülük verimlilik, beceri ve yetenekten farklı bir şeydir ve daha çok fedakarlık, katlanma ve feragat etme gibi kavramlarla ifade edilebilir. Biçimsel bir örgüte katkıda bulunma gönüllüğüne ilişkin çarpıcı iki gerçekten söz edilebilir. Bunlardan ilki, gönüllülük yoğunluğunun bireyler arasında çok geniş bir yelpazede değişiklik göstermesi; ikincisi ise bireylerin gönüllülük derecelerinin asla sabit olmaması ve dolayısıyla kaçınılmaz biçimde düzensiz olmasıdır (Barnard, 1976, s.84-85).

Western Electric'te yapılan Hawthorne araştırmalarından elde edilen sonuçlar Barnard'ın çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturmuştur. Hawthorne araştırmalarında Roethlisberger ve Dickson; biçimsel örgüt yapısı ile buna bağlı olarak gelişen biçimsel olmayan örgüt yapısını ele almıştır. Biçimsel olmayan örgütler, biçimsel yapıların tamamen tersidir. Biçimsel yapı ve biçimsel olmayan yapı arasında her zaman bir mesafe söz konusudur. Barnard ise Roethlisberger ve Dicksonun çalışmalarını irdeleyerek tam tersine biçimsel yapının biçimsel olmayan örgütlerden meydana geldiğini iddia etmiştir. Barnard, bazı durumlarda biçimsel örgütün biçimsel olmayan işbirlikçi çabaların kurumsallaşmış bir biçimi haline geldiğini söylemiştir (Organ and Paine, 1999, s.11).

Katz ve Kahn'ın Katkıları; Katz ve Kahn'ın 1966 yılında yayımladıkları "The Social Psychology of Organizations" isimli kitabın davranış literatürüne çok büyük faydalar sağladığı ve birçok araştırmaya ışık tuttuğu görülmüştür. Katz ve Kahn rgtsel verimlilik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkati çekmişlerdir. Herhangi bir örgütsel sisteme genel etkisi açısından üç temel çalışan davranışını tanımlamışlardır.

-Bireyler sisteme girmeli ve orada kalmaya ikna edilmelidir.

-Bireyler biçimsel rollerini yerine getirmek zorundadırlar.

-Bireyler biçimsel rollerinin dışında zorlama olmaksızın örgütsel amaçların yerine getirilmesi için yenilikçi çabalar iine girmelidirler(Bolon, 1997, s.1).

ıř arkadaşlarıyla işbirliğine yönelik ve sistemi koruyucu faaliyetlerde bulunmak, sistemin gelişmesine yönelik orijinal fikirler ortaya atmak, daha fazla katkı sağlayabilmek için kendi kendini eğitmek ve örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak bir iklim yaratmak nc kategori içinde yer alan davranışlardır (Organ, 1988, s.21). Smith,Organ ve Near (1983,s.653) bu nc kategoride sözedilen davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı olarak isimlendirmişlerdir.

Örgütler kendi katılımcıları tarafından tahmin edilebilir ve kapsamlı davranış modellerine gereksinim duyarlar. Davranış biçimsel yapı tarafından çalışanlara tanınan rolle aynıdır. Fakat önemli olan doğal davranışlardır. Katz ve Kahn (1966) benzer güdülerin bu farklı davranış sınıflarını güdülemede gerekli olmadığı konusu üzerinde durmuşlardır (Organ and Paine, 1994, s.11). Bu nedenle, Katz ve Kahn(1966) biçimsel rol davranışı ile Barnard'ın (1938) önemini vurguladığı doğal davranışlar olarak tanımlanan davranışlar ile işbirlikçi hareketler ve sistemi koruyucu eylemleri içeren davranışlar arasındaki farklılıkları tanımlamışlardır. Katz ve Kahn bunun yanısıra biçimsel rol talimatlarının ötesinde etkili olan ve örgütsel uyuma örnek teşkil eden pek çok faaliyetlere de dikkat çekmişlerdir. İşbirliğine örnek olarak; bir işletmede her bir iş grubu, hükümet içerisindeki farklı bakanlıklar ve üniversitelerdeki farklı bölümler arasında sistemi bozmadan yapılan işbirlikçi faaliyetler gösterilebilir. Diğer taraftan biçimsel rol performansı ve örgütün dışsal imajını arttıran işbirlikçi hareketler sistemi koruyucu eylemler ve doğal davranışlar olarak tanımlanan davranışlar arasındaki farklılıkları da tanımlamışlardır. Ancak, Katz ve Kahn ödüllendirme sisteminin örgüt içerisindeki üyelerin farklı çıktılara sahip olmasından dolayı işbirlikçi faaliyetlere engel teşkil edebileceğini de ileri sürmüşlerdir (Organ and Konovsky, 1989, s.157).

Dennis Organ'ın Katkıları; T.S.Bateman, Organ'ın 1977 yılındaki "tatmin performansı artırır" görüşünün üzerine başlattığı çalışmalarında ilk olarak birçok üst düzey denetçi ile görüşerek onların iyi bir işgörenden neler beklediklerini ve işgörelere işlerini yaparken spesifik ödül verilmemesi durumunda neler olabileceğini araştırmıştır. C.A.Smith'de bu araştırmada ÖVD ilişkilerini kurmuştur. Sonuç olarak özgecilik, ve vicdanlılık unsurlarına ulaşılmıştır. Organ(1988),C.A.Smith'in de bulgularını kullanarak örgütsel vatandaşlık davranışının diğer unsurlarını önermiştir. Bu unsurlar ise sportmenlik, nezaket ve yurttaşlık erdemi unsurlarıdır(Organ and Paine, 1999, s.17). "Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve kesin olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkililiğini arttırmaya çalışan gönüllülüğe dayalı birey davranışı" şeklinde tanımladığı örgütsel vatandaşlık davranışını, 1988 yılında yayımladığı "OCB: The Good

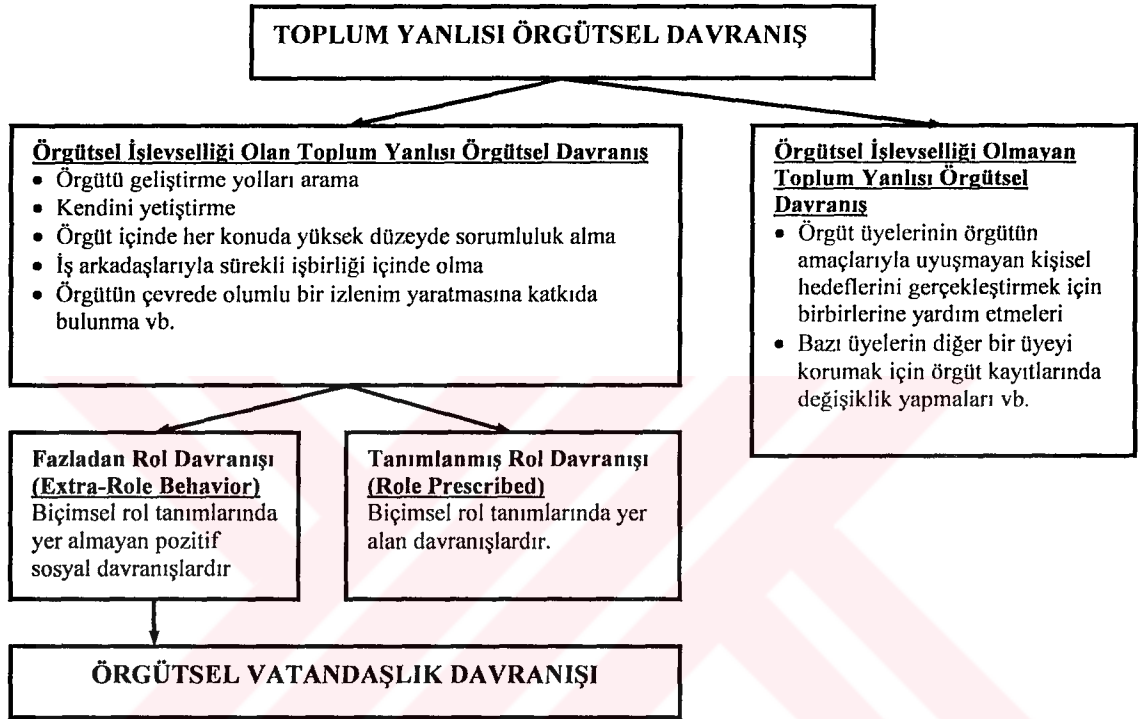
Soldier Syndrome” adlı kitabında genişçe anlatmıştır. Bu tanım ve düşünceleri hala tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmektedir.

2.1.2.Toplum Yanlısı Örgütsel Davranışlar

Toplum yanlısı örgütsel davranışlar, örgüt içerisindeki bireylerin biçimsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya örgütün huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlardır (Brief and Motowidlo, 1986, s.711). Bu tür bireysel faydaların sözleşme ile garanti edilmemesi ve örgütün sosyal mekanizmasını harekete geçirirken, tahmin edilemeyen koşulların gerektirdiği esnekliği sağlaması önemli bir noktadır(Tang et al., 1998, s.735). İş ile doğrudan ilgili olmayan bu davranışlar örgütlerde daha az önemli değildir. Merkezi ya da kilit görevlerde doğrudan ilgili olmayabilirler. Fakat iş bağlamında konu ile ilgilidirler. Örgütler için görev olmayan pozitif anlamlı davranışlar(gönüllü olarak yeni bir çalışana yardım gibi) toplum yanlısı davranışlar olarak ifade edilir. Görev olmayan negatif anlamlı davranışlar (olumsuz bir örgüt imajı sunma gibi) uyumsuz (noncompliant) davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Puffer, 1987, s.618).

Toplum yanlısı davranış tipleri arasında üç tür ayırımdan sözedilebilir. Birincisi; toplum yanlısı davranışlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda buldukları için işlevseldir. İşlevselliği olmayan toplum yanlısı davranışlar da mevcuttur. İkinci ayırım; “ekstra rol” ve “tanımlanmış rol” ayırımıdır. Tanımlanmış toplum yanlısı davranışlar, bireyin biçimsel iş tanımında detaylı biçimde belirtilen davranışlardır. Ekstra rol davranışları, biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Başkalarıyla işbirliği kurma, örgütü beklenmeyen tehlikelere karşı koruma, örgütü geliştirici fikirler ortaya atma vb. davranışlar, işlevsel ekstra rol davranışlarıdır. Üçüncü ayırım ise; bu davranışların hedefleriyle ilgilidir. Bu hedef genellikle, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirirken etkileşim içinde buldukları çalışanlardır. Bu çalışanlar, iş arkadaşları ya da müşteriler olabilir. Toplum yanlısı davranışlar sadece çalışanlara değil, bir birim olarak örgüte yönelik te olabilir. Örgüt yararına gönüllü olarak üstlenilen bir görev, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen fazladan çaba,

örgüte duyulan sadakat vb. bu tür toplum yanlısı davranışlara örnektir. Bu hedef genellikle, bireylerin iş yükümlülüklerini yerine getirirken etkileşim içinde buldukları çalışanlarla ilgili olabilir. Şekil 2.2'de prososyal örgütsel davranışlar ve ÖVD ilişkisi görülmektedir (Brief and Motowidlo, 1986, s.711-712).



Şekil 2.2.Toplum Yanlısı Örgütsel Davranış Kapsamında ÖVD (Brief and Motowidlo, 1986, s.714)

Brief ve Motowidlo 1986 yılında yazdıkları makalelerinde toplum yanlısı davranış tiplerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

- İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak,
- İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda esnek, düşünceli ve merhametli olma,
- Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, ama örgüte de zarar vermeyecek biçimde, ürün ve hizmet sağlamak,

-Müşterilere, örgüte zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak,

-Müşterilerin, örgütün ürün ve hizmetleriyle ilişkili olmayan özel sorunlarına yardımcı olmak,

-Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak,

-Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak,

-Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek,

-İş ile ilgili sorumlulukları yerine getirirken fazladan çaba göstermek,

-Ek görevler için gönüllü olmak,

-Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen örgütte kalmak ve örgüte destek olmak,

-Örgütün dış çevrede olumlu bir imaj yaratmasına çalışmaktır (Brief and Motowidlo, 1986, s.713-716).

Toplum yanlısı davranış tiplerine bakıldığında, bunlardan bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile örtüştüğü görülmektedir. İlk madde yani iş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak, Smith, Organ ve Near'ın (1983) özgecilik boyutunu ifade etmektedir. İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek Organ'ın (1988) vicdanlılık boyutunu anlatmaktadır. Ek görevler için gönüllü olmak, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından biri olan, Graham ve meslektaşları tarafından "örgütün yönetimine tam ve sorumlu biçimde katılmak" şeklinde ifade edilen "yurttaşlık erdemi" boyutu ile ilgilidir (Dyne, et al., 1994, s.767). Bu prososyal davranış tipi yine Organ'ın (1988) yurttaşlık erdemini anlatmaktadır. Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen örgüte destek olma da sadakatle ilgili bir davranış tipidir. Graham yine bunu örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sadakat boyutu olarak tanımlamıştır. Buraya kadar ki açıklamalardan da görüldüğü gibi, ÖVD kavramının genel eğilimi açık olarak yeniliği kapsayan yapılanmalara ilişkin düşünceler olabildiği gibi spontane davranışlar ve prososyal davranışlar şeklinde de ifade edilebilir (Hunt, 1999, s.3).

a)Biçimsel Rol Davranışı

Organ(1988) biçimsel rol (in role) davranışı için, biçimsel örgütlerdeki sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanmasıdır, demıştır. Bu anlamda, biçimsel rol davranışı bir işte yönetim tarafından belirlenen zorunluluklardır (Dyne et al., 1994, s.766).

Biçimsel rol davranışı; olması gereken veya yapılması beklenen davranışlardır ki bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluşturmaktadır. Biçimsel rol davranışı örgütlerdeki ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve çalışanlar başarılı olmadıklarında ödül alamayacaklardır veya işlerini bile kaybedebileceklerdir (Ortiz, 1999, s.5). Hatta bir örgütte biçimsel rol davranışlarının bulunmaması halinde çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar sözkonusu olabilecektir (Dyne and Lepine, 1998, s.108). Genellikle örgütlerin biçimsel olmayan koşullardan çok, sıkı denetimin olduğu biçimsel koşullara daha fazla önem verdiği söylenmektedir(Organ, 1994, s.466).

b)Ekstra Rol Davranışı

Katz ve Kahn (1966) rolleri, rolü verenlerin beklentileri etrafında tanımlamışlardır. Beklentiler herhangi biçimsel iş gereksinimlerinin genişliği ve ötesine geçmesine göre değişebilir. Van Dyne ve arkadaşları (1995) ekstra rol davranışının uygulanabilirliğini bir yapı şeklinde savunmuşlardır. İş ile ilgili unsurların zamanla ve kişiye göre değişebileceğini ileri sürmüşlerdir(Organ, 1997, s.88).

Ekstra rol davranışı çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak düşünülmektedir. Ekstra rol davranışları örgütsel etkinliği arttıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri gönüllü davranışları ve yardımseverliği içermektedir. Ekstra rol davranışına örnek olarak, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması gibi davranışlar gösterilebilir (Ortiz, 1999, s.3). Bu tür davranışlar vatandaşlık davranışından kaynaklanmaktadır.Bu çalışanların vatandaşlık performansı biçimsel gereksinimler olmaksızın

çalışanların faaliyetlere örgüt adına katılmaları ile meydana gelmektedir(Burns and Collins).

Ekstra rol davranışları iş yerinde sosyal olmayı, yenilik ve değişim gerektirmektedir. Bu durum çalışanların rollerini yeniden tanımlamaları anlamına gelir. Eğer rol tanımları politikalar ya da prosedürler kesinlik gösteriyorsa örgütün içerisinde uygunsuzluk ve etkinsizlik söz konusu olabilir. Bu durum çalışanlar açısından statükoyu korumak yerine değişime yönelik gerçekleştirilen bazı ekstra rol çabalarına yönelmeleri açısından fayda sağlayabilir (Morrison and Phelps, 1999, s.404).

Verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz ekstra rol davranışlarının nedenini ortaya koyan faktörler yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır. Ekstra rol davranışlarının performans değerlendirmelerini aydınlattığı ve çalışanların katılımını arttırdığına inanılmaktadır. İş katılımında, örgütsel katılım ve öz gerçekleştirimde bu davranışlar bir faktör olabilir. Ekstra rol davranışının kişisel temeli bireylerin enerjilerini örgüt faaliyetlerine gönüllü olarak yönelme şeklinde tanımlayan Barnard'ın örgütsel analizinde yer almaktadır. Bu gönüllülük destekleyici, örgütü koruyucu, örgüt imajını artırıcı faaliyetler olarak tanımlanmıştır (Turnispeed, 1996, s.42).

Eksta rol davranışının unsurları aşağıdaki davranış türleri ile açıklanmaktadır.

Yardımcı olma davranışı: Harekete geçirici ortak davranışlar olarak da açıklanabilir. Bu tür davranışlar doğrudan ve açık olarak işbirliğine yönelik davranışlardır ve kişiler arası uyumu da içermektedir. Yardımcı olma rollerinin karşılıklı bir bağımlılık halinde olduğu ve çalışanlar arasında işbirliğinin performansın üzerinde olduğu durumlarda örgüt için çok önemlidir.

İşgörenlerin sesini duyurması: Yardımcı olma davranışına benzemektedir. Fakat bu davranış ile birlikte ileri derecede koruyucu davranışlar olduğu için bu davranışlarla meşgul olan bireyler tatmin konusunu tanımlayabilmektedirler. Yardımcı olma ve sesini duyurma davranışları

arasındaki farklılık ise, yardımcı olmanın kabul etme ve onaylama şeklinde olması ve üzerine yoğunlaşılın işin gereken şekilde tamamlandığını göstermesidir. Sesini duyurmak ise önerilerin değişebilmesidir. Geleceğe dönüktür ve uğraşılın faaliyetin daha başarılı tamamlanmasına yönelik önerileri kapsamaktadır (Dyne and Le Pine, 1998, s.108-109).

Bildirme Davranışı: İşgörenlerin çözüm etkisi yaratabilecek yasal ya da ahlaki olmayan uygulamaları kişilere ya da örgüte bildirme davranışıdır. Buradaki hedef bazı olumsuz durumları bildirmek ve bunlara karşı durmayı içerir.

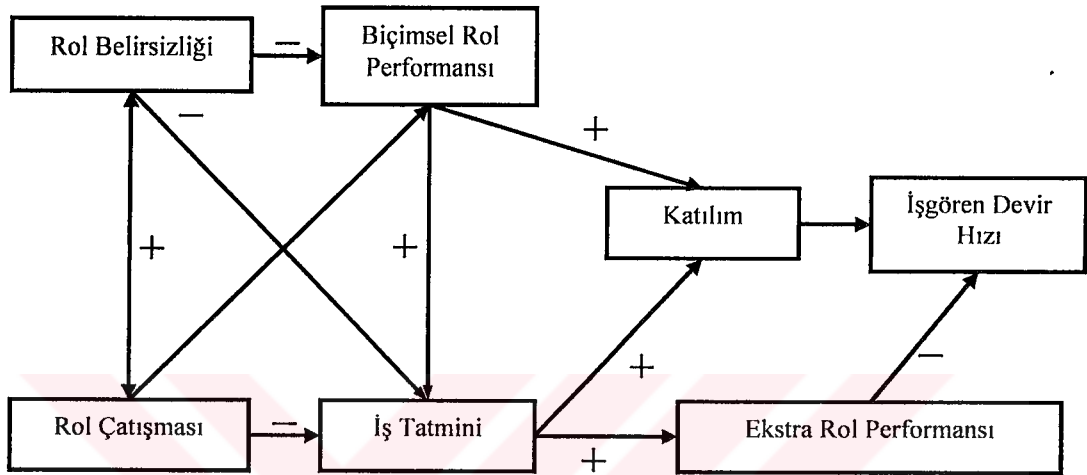
Stratejik Problem ve Fırsatlara Dikkat Çekme: Örgütün dikkatini gelişmelere ve performansa ilişkin olaylara çekmeye,örgütün verimliliğini arttırmaya ve stratejik önem taşıyan konulara işaret etmeye çalışır. Dikkati bu noktaya çekmekle beraber öneri ve çözüm getirmez.

Görev revizyonu: Yanlış olan bir işi veya yanlış yönlendirilen bir iş rolünü düzeltmeye yönelik bir davranış biçimidir.

Personel insiyatifi: Bu davranış biçimi bireyin işe başlamaya kendiliğinden karar verebilmesi yaklaşımı ile işinin gerektirdiği biçimselliğin ötesinde bireysel davranışlarla sonuçlanan bir davranış biçimidir. İş yapısını yeniden yapılandırma çabaları bu davranış biçimine örnek olarak verilebilir (Morrison and Phelps, 1999, s.404-405).

Ilgen ve Hollenbeck(1991) rolü, davranış kalıpları olarak tanımlamışlardır. Rol belirsizliğinden bir rolü çevreleyen beklentiler kastedilir. Rol çatışması ise çalışanın karşı karşıya kaldığı talep uyumsuzluklarıdır. Rol belirsizliği ve rol çatışması gerginlik ve düşük iş tatmini gibi olumsuzluk taşıyan durumlarla ilişkilendirilir (Tubre and Collins, 2000, s.155-156). Birbirleriyle uyuşmayan amaçların algılanması ve gruplar arasındaki güç mücadelesi çatışmanın kritik nedenleridir(Ceylan, 1998, s.87).Biçimsel rol davranışında ki şartlı ödüllendirme, iş tatmini üzerinde etkilidir. Ekstra rol davranışında ise, işgören performansı işinden tatmin olma sonucunda artar.

İşinden tatmin olmuş bir çalışan örgüte ÖVD' nda yer alan minnettarlık duygusuyla yönelir ve yaşamış olduğu tatmin duygusunun karşılığını verme arzusuyla hareket eder. Biçimsel rol ve ekstra rol davranışının girdileri ve çıktıları farklılık göstermektedir. Şekil 2.3.'de görüleceği üzere iş tatmini biçimsel rol performansının bir girdisi iken, ekstra rol performansının bir çıktısıdır (McKenzie and Podsakoff, 1998, s.89).



Şekil 2.3. Biçimsel Rol ve Ekstra Rol Performansı Arasındaki İlişkiler (MacKenzie et al., 1998, s.89)

2.1.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD, bir örgütün etkin fonksiyon göstermesi için çalışanların akılcı davranışları olarak gözlemlenir (Netemeyer et al., 1997, s.86). Ekstra rol davranışının kapsamında diğerlerine yardım etme, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, üstleri ile iyi ilişkiler içerisinde olma ve üstlendiği görevler ile ilgili olarak şikayetçi olmama gibi konular, örgütsel vatandaşlık davranışı örnekleridir (Eastman, 1994, s.1379). ÖVD'na büyüyen ilgiye rağmen, bu alandaki yazın gözden geçirildiğinde boyutlarına ait bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir. Bunlar incelendiğinde yedi genel boyutta toplanabilecekleri görülür (Podsakoff et al., 2000, s.516):

- 1)Yardımlaşma davranışı (helping behavior),
- 2)Sportmenlik (sportmanship),

- 3)Örgütsel sadakat (organizational loyalty),
- 4)Örgütsel uyum (organizational compliance),
- 5)Bireysel inisiyatif(individual initiative),
- 6)Yurttaşlık erdemi(civic virtue),
- 7)Kendini geliştirme (self development).

a)Yardımlaşma Davranışı

Yardımlaşma davranışı, bilhassa bu alanda çalışan herkes tarafından (Borman ve Motowidlo,1993,1997; George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997; Graham,1989; Organ,1988,1990a,1990b; Smith,Organ ve Near, 1983; Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Williams ve Anderson,1991), Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi vatandaşlık davranışının en önemli boyutu olarak tanımlanmaktadır.Yardımlaşma davranışı, gönüllü olarak diğerlerine yardım etmeyi veya işten doğan problemlerden veya problemlerin oluşmasından korumayı içerir. Bu tanımın ilk kısmı (işten doğan problemlerde diğerlerine yardım etme) Organ'ın özgecilik (altruism), barıştırmacı (peacemaking) ve cesaretlendiricilik (cheerleading) boyutları (Organ 1988, 1990b), kişilerarası yardımlaşma (Graham 1989); Williams ve Anderson'un ÖVD-b (Williams ve Anderson, 1991); Van Scotter ve Motowidlo'nun kişilerarasında anlayış (Van Scotter&Motowidlo, 1986, George ve Brief,1992, ve George&Jones,1997) görüşlerini içermektedir. Tanımın ikinci kısmı Organ'ın (1988, 1990b) fikirlere saygı kavramını kapsamaktadır. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasından korumayı önleyecek yaklaşım sergilemektir. Araştırmalar (Mackenzie, et al.,1993; Mackenzie, Podsakoff ve Rich,1999; Podsakoff, Ahearne ve Mackenzie, 1997) yardımlaşma davranışının bütün bu formlarını bir tek faktör üzerine yüklemektedir (Podsakoff et al., 2000, s.516-517). Kısaca belirli bir problemde kişilere yardımcı olmayı amaçlayan doğrudan gönüllü davranışlardır (Deluga, 1994, s.316).

Tablo 2.1.Yardımlaşma Davranışı Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	YARDIMLAŞMA DAVRANIŞI
Smith,Organ, Near(1983)	Özgecilik -Bilhassa belirli bir şahsa ve yüz yüze doğrudan yardıma yönelik durumları kapsayan davranıştır (mesela yeni bir personele intibak eğitimi, birine ağır işinde yardım) (s.657).
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Özgecilik -Bir diğerine bir iş probleminde gönüllü yardımcı olma durumudur.Yeni işe giren birine aletlerin nasıl kullanılacağı hususunda bilgilendirme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardım, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi alıp getirmek gibi (s.96). Nezakat -Meydana gelebilecek problemlerden korunmayı sağlayabilecek karşı tedbirleri almak, esas konuya girerek iş programından önce ilk dikkat etmeleri gerekenler konusunda uyarıda bulunmak (s.96). Barış Sağlayıcılık -Yapıcı olmayan kavga dövüş gibi olayların meydana gelmesini önleyici hareketler (s.96) Neşelendirmek -İş arkadaşlarına mesleki gelişmelerini sağlamak için cesaretlendirmek, teşvik edici sözler söylemek, başarılarına yüreklendirmek.
Graham (1989); Moorman, Blakely (1995)	Kişilerarası Yardımlaşma - İş arkadaşları arasında gerektiğinde yardımlaşmaya odaklanmak (Moorman& Blakely, s.130).
Williams& Anderson (1991)	ÖVD-B - Belirli şahıslar üzerinde faydası hemen görülen ve bu yolla dolaylı olarak örgüte yansıyan davranışlardır (mesela yokluklarında diğerlerine yardım diğer personel üzerinde hemen ilgi çeker. İlk araştırmalar ÖVD-B'yi özgecilik boyutu olarak isimlendirmiştir (s.602).
George, Brief(1992); George& Jones (1997)	İş Arkadaşlarına Yardım - Bütün gönüllü yardımlaşmaları içerir. Bunlar işte başarı sağlayarak hedefe varmada kolaylık sağlayıcı, başarı odaklı yardım ve teşvikler olarak sayılabilir. Ağır iş yükünde iş arkadaşlarına yardımı iş bölümlerini ve kaynaklarını bölüşme, hatalarda ve atlamalarda uyarı, bu şekilde davranmıyorsa yeni teknolojilerin kullanımında bilgilendirme gibi iş arkadaşlarına ait bütün yardım formlarını içerir (George& Jones, s.154).
Borman& Motowidlo (1993, 1997)	İş arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği - İş arkadaşlarına destek olma ve yardımlaşma, müşterilere destek olma ile yardımlaşma ve fedakarlık (s.82).
Van Scotter& Motowidlo (1996)	Kişilerarası yardım etme - Örgütsel amaca yönelik başarı sağlamayı kolaylaştırıcı davranışlar ve ilaveten kendiliğinden oluşan yardımlaşma davranışları Smith' e göre (1983) özgecilik olarak isimlendirilirken, George ve Brief (1992) iş arkadaşları arasında kişisel yardımlaşma olarak isimlendirilir. Davranışları biçimlendirmek, kolaylaştırmak, moral kazandırmak, işbirliğini güçlendirmek ve iş arkadaşlarının görevlerinde başarıya yönelik performanslarını geliştirmek gibi hususları kapsar. Bu itibarla kişisel kolaylıklar, kişisel hareketlerin alanını belirler. Bu da kişisel ve sosyal birlikteliğin ve örgütsel birlikteliğin başarı performansının gelişmesine yardım eder (s.526).

b) Sportmenlik

Organ (1990b: s.96) sportmenliği, "işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına Őikayet etmeden katlanmak için isteyerek yapılan eylem" olarak tanımlamaktadır. Fakat onun tanımlaması yapının ifade ettiği anlama göre biraz dar kalmaktadır. Örneğin sportmenlik ,sadece insanların diğerleri tarafından rahatsız edildiğinde, hatta Şartlar onların istediği gibi gitmediğinde Şikayetçi olmadıkları durumlarda ortaya çıkmaz. Sportmenlik, aynı zamanda Şartlar insanların istedikleri gibi gelişmediğinde, başkaları düşüncelerine katılmadığında alınganlık göstermedikleri, çalışma grubu içinde kişisel istekleri kırmamak için diğerlerinin reddedilmediğinde de ortaya çıkar (Podsakoff et al., 2000, s.517). Tablo 2.2'de sportmenlik ile ilgili tanımlamalar yer almaktadır. Çalışanların işletmenin imajını korumada istekli olması, piyasalara iyi haberler vermesi , yanlış anlaşılan konuları düzeltmesi sportmenliğe örnektir (Farh, 1997, s.431).

Tablo 2.2.Sportmenlik Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	SPORTMENLİK
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Sportmenlik- Kaçınılmaz olumsuzluklar ve işten doğan zahmet, taciz ve zorlukları tolere edebilme, karşı durma, bezginliği nleme durumu olarak bir vatandaşlık davranışıdır(s.96).
Borman&Motowidlo(1993, 1997)	Diğerleri ile yardımlaşma davranışı ve işbirliği- örgütsel nezaket ve Őikayet etmemektir(s.82).

Sportmenlik davranışları, çalışanların problemlerle, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etme yeteneğini ve meydana gelen olumsuz durumlara mukavemetlerini artırması nedeniyle örgütün etkinliğine katkı sağlayan davranışlardır. Örgütlerde karŐılařılan olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çoğu zaman yönetim kaynaklarına/ idari

kaynaklara (executive resources) başvurulmaktadır. Sportmenlik davranışlarının yoğun biçimde sergilendiği örgütlerde ise bu kaynaklar yoğun bir şekilde planlama, problem çözme, örgütsel analiz vb. faaliyetlere aktarılır ve örgütsel etkinlik artar (Organ, 1988, s.12).

c)Örgütsel sadakat

Örgütsel sadakat yardımseverliği, örgütsel bağlılığı (Graham, 1989, 1991) , örgütü korumayı (George&Brief, 1992; George&Jones, 1997) arka çıkmayı desteklemeyi ve örgütsel nesnel yapıları savunmayı (Borman&Motowidlo, 1993, 1997) içerir. Örgütsel sadakat, örgütü dışarıya karşı sahiplenmek, yüceltmek, her türlü dış tesire karşı kollamak ve korumak ve bütün olumsuzluklarda ona bağlı kalmaktır. Tablo 2.3'te de görüleceği gibi, Moorman ve Blakely (1995) tarafından yapılan araştırmalar, bu boyutun diğer bütün vatandaşlık davranışlardan farklı türde bir , vatandaşlık biçimi davranış biçimi olduğunu göstermiştir(Podsakoff et al., 2000, s.517).

Tablo 2.3.Örgütsel Sadakat Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	ÖRGÜTSEL SADAKAT
Graham(1989); Moorman& Blakely (1995)	Sadakatle destek olma- Örgütsel görünümün örgüt dışındakilere tanıtımıdır (Moorman& Blakely, s.130).
Graham(1991)	Örgütsel sadakat- Bireylerin, iş gruplarının ve departmanların bireysel veya toplumsal bilgi ve düşüncelerini dikkate alarak örgüt liderlerine giderek kendilerini bütün organizasyona bağlılık ve sadakatle tanıtmaktır. Temsili davranışları, örgütü dış tesirlere karşı savunmayı, iyi taraflarını tanıtmaya yardım etmeyi ve diğerleri ile bütünün ilgisini çekmeyi kapsar.
George&Brief(1992); George&Jones (1997)	İyiniyet Yaymak- Örgüt üyelerinin gönüllü olarak yardımları ile örgütün etkisinin faydalı bir ışık olarak daha geniş bir çerçeveye yayılmasıdır. Bu, birinin örgütü koruması desteklemesi ve örgütün iyiliği için hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarının yüksek kalitede karşılanması olarak taifade edilebilir. Örgüte güven sağlayarak, ihtiyacı olanlara çeşitli gruplardan kaynak sağlayıp, iyi niyet göstererek örgütün etkisini arttırmaktır(George& Jones, s.155).

d)Örgütsel Uyum

Tablo 2.4'ten de görüleceği gibi örgütsel uyumun vatandaşlık davranışı araştırmalarında uzun bir geçmişi vardır. Bu boyut Smith (1983) tarafından genel uyum olarak isimlendirilmiştir. Bu alandaki literatür Graham(1991) tarafından örgütsel itaat, Williams ve Anderson (1991) örgütsel kural ve prosedürler, Borman ve Motowidlo (1993) ile Van Scotter ve Motowidlo'da (1996) iş yapısı ile ilgili katkılar yapmışlardır. Bu boyut kişinin akılcılığı yakalaması, örgütsel kural, işlem ve prosedürü kabulü bunun sonucu olarak da bunlara vicdani bağlılık, hatta hiç kimse takip etmese, görmese de uymaktır. Bu davranışın vatandaşlık davranış biçimi olarak kabul görmesinin nedeni çalışanlardan örgütün kural ve prosedürüne

Tablo 2.4. Örgütsel Uyum Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	ÖRGÜTSEL UYUM
Smith,Organ & Near(1983)	Genel Uyum -Daha ziyade kişisel anlayışa bağlı bir form olmakla birlikte, hemen her an özellikle yardıma hazır olmayı gerektirmese de sisteme yeni katılanlara yardımcı olmayı gerektirir. (mesela dakiklik, zaman israfını önleme) Bu davranış, iyi bir çalışanda olması gereken iç normların tanımlandığı, çok yakın uyum gibi bir davranışı tanımlamaz (s.657).
Graham (1991)	Örgütsel itaat -Örgütsel yapıya giriş, iş tanımları yapısal kural ve yöntemlerin mantiki, makul ve gerekliliğini tanıyan bir personel politikası olabilir. İtaat, kurallara ve talimatlara saygı ve bağlılık, görevi tamamlamada dakiklik ve örgütsel kaynaklara sahiplik olarak tanımlanabilir (s.255).
Williams & Anderson (1991)	ÖVD-Ö- Genel olarak örgüte fayda sağlayan davranıştır. (örneğin işe gelemeyeceğini önceden haber vermek, nizami olmayan kuralları esas kurallara uyarlamak). İlk araştırmalar, ÖVD-Ö genel bağlılığın bir boyutu olarak isimlendirmiştir. (s.601-602).
Borman & Motowidlo (1993, 1997)	Örgütsel kural ve prosedüre uymak- Kaidelere, kurallara uymak otoriteye saygı göstermektir. Örgütsel değerleri ve politikayı kabul etmek, vicdanlılık ve son noktada anlaşmadır (s.82).
Van Scotter & Motowidlo (1996)	İş Verme- Kurallara uymak gibi kişisel disipline odaklı bir davranıştır. Smith(1983)'in düşüncesinin geliştirilmiş hoşgörü boyutudur(s.526).

uymaları beklenirken, bir çok çalışanın kontrol edilmediğinde bu kurallara uymamasıdır. Buna göre bu kural ve yöntemlere, kimsenin gözlemediği halde bir görevmiş gibi itaat etmesi taktir edilmeli ve bu çalışan iyi bir vatandaş olarak saygı görmelidir.

e)Bireysel inisiyatif

ÖVD'nin bu formu ekstra rol davranışı olup, göreve yönelik davranışların en az beklenenin ötesinde veya genellikle beklenen düzeyde gönüllü bir yapı taşımasıdır. Bu davranışlar gönüllü yaratıcılık biçimleri, başkalarının görevlerini yapmalarına yönelik yenilikler geliştirmek veya örgütün performansını yükseltmek, birinin işini; inatla, şevkle ve gayret göstererek başarılmasında gönüllü olarak ekstra sorumluluk yüklenmek, örgütte bulunanlarında aynı şekilde davranmasını teşvik etmek gibi davranışları kapsar. Bütün bu davranışlar çalışanın işin gereğini yapması fikrini paylaşmaktadır. Tablo 2.5'te de görüldüğü gibi, bu boyut Organ'ın vicdanlılık kavramına(Organ 1988) benzer. Graham'ın ve Moorman ve Blakely'nin şahsi çalışkanlık ve bireysel girişim yapıları (Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995), George'un (George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997) olumlu düşünce yapıları hakkında tavsiyeler, Borman ve Motowidlo'nun şevk, gayret ve gönüllü olarak göreve yönelik yardımlar (Borman ve Motowidlo 1993, 1997), Morrison ve Phelps'in iş yapısı üzerinde yük almak (Morrison ve Phelps, 1999) ve Van Scotter ve Motowidlo'nun bazı görüşlerine göre de işe bağlılık yapısıdır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996). Organ (1988) bu boyutu, mevcut davranış biçimleri içinde en zor ayrılabileni olarak göstermiştir. Çünkü tür olmaktan, ziyade derece olarak farklıdır. Bu sebeplerden bazı araştırmacılar bu boyutu vatandaşlık davranışlarına ilişkin araştırmalara dahil etmezler. Belki de empirik olarak bunu ayırt etmede, geçerli bir form ve görev performansı olarak zorlanmışlardır da denilebilir (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Örneğin; fazla mesai verilmediği halde bir projeyi bitirmek için mesai saatlerinin dışında çalışmak örnek verilebilir (Schnake, Mel-Dumler, 1993, s.352).

Tablo 2.5. Bireysel İnsiyatif Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	BİREYSEL İNSİYATİF
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Vicdanlılık- Mevcut bulunanlardan en az istenen seviyenin ötesine geçmektir. Dakiklik, işyerini temiz tutmak, kaynakları korumak ve içsel bakım onarım gibi davranışları kapsar(s.96).
Graham(1989); Moorman, Blakely (1995)	Kişisel Gayret- İşin gerektirdiğinin üstünde ve ötesinde özel bir performanstır (Moorman& Blakely, s.130). Bireysel Girişimcilik- İşyerinde diğerleri ile iletişim, bireysel veya grup performansını geliştirmektir (Moorman& Blakely, s.130).
George&Brief(1992); George&Jones (1997)	Yapıcı Tavsiyelerde Bulunma- Bütün gönüllü yaratıcı hareketleri kapsar. Bu fikirler kırtasiye işlerini daha verimli halletmek gibi maddesel konularda olabileceği gibi, bir birimin değişen müşteri tabanına göre daha iyi hizmet verecek şekilde yeniden yapılandırılması gibi çok geniş alanlarda olabilir. Böyle bir örgütsel harekete kendiliğinden katılan çalışanlar, bireysel ya da grup etkinliğini arttıracak yollar arayan çalışmalar yapar (George& Jones, s.155).
Borman&Motowidlo (1993, 1997)	Sebat, Şevk Ve Ekstra Gayret- Kendi vazifesini başarı ile tamamlamak. Azim ve bilgiyi de kapsar... ve işte olağan üstü gayret (s.82). Görevin Gereğini Yerine Getirmede Gönüllülük- Bunlar kendi işinin parçası değildir. Örgütsel geliştirme tavsiyeleri, insiyatif ve fazladan sorumluluk almak gibi hareketleri içerir (s.82).
Van Scotter& Motowidlo (1996)	İş Kutsiyeti- Yapısal davranışın, sıkı çalışma, bir iş problemini çözme insiyatifi alma ve bunu isteyerek yapmayı gibi davranışları kapsayan hareketlerdir. Campbell, (1990), tanımına göre, iş kutsiyeti iş performansı için temel bir dürtüdür. İnsanları örgütün menfaatini en iyi şekilde koruyacak bir düşünce ve davranış içinde olmaya sevkeder (s.526).

Bireysel insiyatif kapsamında bulunan vicdanlılık; Organ (1988) tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgüte yönelik sergilenen davranışlar olarak ifade edilmiştir. Devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün refahını koruma ve bütün ruhuyla bağlı olmak ya da örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kuralları olarak tanımlanmaktadır ve tüm bu faktörler vicdanlılık olarak adlandırılmaktadır (Organ and Andreas, 1995, s.136). Örneğin, bir örgütte işe devamlılık oranı, çalışanların vicdanlılık

davranışları nedeniyle tahmin edilen oranın altında gerçekleşiyorsa, bu örgüt daha etkin çalışabilecektir (Organ, 1988, s.11). Vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin işlerine ilişkin fazladan gösterdikleri çabayı temsil eder. Üyelerin "gereksiz sohbetlerle vakit kaybetmemeleri" veya "işlerinde gereksiz ara vermeleri" bu boyut için örnektir (Smith et al., s.657).

Ayrıca özgecilik boyutu ile vicdanlılık boyutu arasındaki en belirgin fark, özgecilikte bireylerin davranışlarını özel olarak belirli bir kişiye yardım etmek üzere tasarlamalarıdır. Vicdanlılıkta ise özgeciliğin tersine, bireyler belirli bir kişiyi doğrudan etkileyecek davranışlar sergilemektedirler (Kidwell, Mossholder, 1997, s.777).

f)Yurttaşlık Erdemi

Bu boyut Graham'a (1991) dayalı olarak çalışanların, bir örgüt içindeki vatandaşlar olarak sahip olmaları gereken görev sorumluluğuna ait görüş ve tartışmalarından ortaya çıkarılmıştır.Yurttaşlık erdemi makro seviyede bir ilgiyi veya örgütün bütününe ait bir taahhütü gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, fırsatları değerlendirmek (örneğin toplantılara katılmak, politika münazaralarına katılmak, örgütün takip etmesi gereken ve başka birine ait bir fikri savunmak vb.) örgütün çevresini genişletmek ve geliştirmek (mesela örgüte etki edebilecek endüstriyel gelişmeleri yakından takip etmek) ve onun için en iyisini gözlemek, kollamak (mesela yangın zararlarını haber vermek, şüpheli hareketleri bildirmek, kapıları kilitlemek v.s) gibi davranışlar bu durum büyük kişisel maliyet gerektirse bile gönüllü olarak yapılması gerekli bütün hareketlerdir. Bu davranışlar çalışanın bir büyük bütünün parçası olduğu şeklinde yansır ve aynı şekilde vatandaşlar bir ülkenin üyeleri olarak kendilerine yüklenen görevleri kabul ederler. Tablo 2.6'da da görüldüğü gibi, Organ (1988, 1990b) tarafından yurttaşlık erdemi olarak tanımlanan bu boyut Graham (1989) tarafından örgütsel ortaklık olarak ve George ve Brief tarafından ise örgütü koruma olarak (1989) isimlendirmiştir.

Tablo 2.6. Yurttaşlık Erdemi Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	YURTTAŞLIK ERDEMI
Organ (1988, 1990a, 1990b)	Yurttaşlık Erdemi- Yapısal bağlılık ve örgütün politik oluşumundan sorumluluktur. Ama yalnızca fikir bildirerek değil, birinin bildirisini okumak, toplantılara katılmak ve örgütün büyük olaylarla karşılaşmasında yanyana durma, arka çıkmaktır (s.96).
Graham (1991)	Örgütsel Ortaklık- İdeal standartlara uygun örgütsel oluşumlara ilgi, değerlendirme ve örgütsel yönetimi açık ve sarıh bir şekilde bilgilendirme. Bu aynı zamanda, çağrılmayan toplantılara da katılmak doğru bilgi, görüşleri ve yeni fikirleri diğerleri ile paylaşmak, kötü oluşumlardan haberdar etmeye hazır olunduğunu belli etmek grup düşüncesi içinde diğer uygunsuz görüşler ile savaşıma hazır olunduğunu belli etmek (s.255).
George&Brief(1992); George&Jones(1997)	Örgütü Koruma- Örgüt üyelerinin yaşam kurtarıcı bir harekete katılmaları, yangından zarar görmüş eşyanın sınıflandırılması, kapıların güvenli kapatılması, şüpheli ve tehlikeli oluşumların ihbarı, insan yaşamının tehlikeye düşmesi gibi bir durum anında üretimin durdurulmasında inisiyatif almak gibi hususları içerir (George& Jones, s.155).

Örgütün gelişimine destek verme ustabaşına önemli bir dış bilgi verdiği için ustabaşının performansı üzerinde olumlu etki yapabilir. Kısacası örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmektedir (Bommer, Lily, 1999, s.4).

Yurttaşlık erdemine ait davranışlar uzun vadede çalışanların örgüt içindeki politik süreçlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmalarını ve örgüt içi politikaların biçimlendirilmesinde yönlendirici gücü elde bulundurmalarını kolaylaştıracak bir bakış açısı geliştirmelerini sağlar. Yurttaşlık erdeminde bireysel inisiyatif sözkonusudur. Bireylerin örgütle ilgili konuları tartışması ve sorunlara yönelik çözüm önerileri ve alınan kararlara katılımı içermektedir (Thompson and Werner, 1997, s.590). Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olduğu ve çalışanlara önemli maliyetler yüklediği için yurttaşlık erdemi davranışları en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988, s.13).

g) Kendini Geliştirme

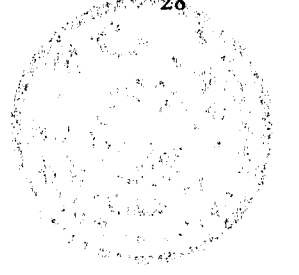
Kendini geliştirme boyutu Katz'ın (1964) çalışmalarına dayanır. George ve Brief(1992) ise, Tablo 2.7'de görüldüğü gibi, kendini geliştirme boyutunu vatandaşlık davranışlarının anahtar boyutu olarak tanımlarlar. Kendini geliştirme; çalışanların bilgi, beceri ve maharetlerini geliştirmelerini gönüllü olarak bir amaç edinmeleri ve bunları bir mecburiyet gibi görmelerini ifade eder. George ve Brief'e (1992, s.155) göre ise bu aynı zamanda geliştirme kurslarını araştırmak ve katılmak, kendi alanındaki gelişmeleri çok yakından takip etmek ve hatta örgüte yararlı olabilecek yeni becerileri öğrenmek olmalıdır. Vatandaşlık davranışı literatüründe bu boyut deneysel olarak kabul görmemektedir. Bu boyut bir tür davranış biçimi olarak kabul edilmiş ve diğer boyutlardan farklı görülmüştür. Fakat diğer vatandaşlık davranış biçimlerinden ayrı bir takım değişik mekanizmalar yolu ile örgütsel verimliliği artırıcı etkisi beklenmektedir.

Tablo 2.7. Kendini Geliştirme Boyutunun Tanımlamaları

VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTU	KENDİNİ GELİŞTİRME
George&Brief(1992); George&Jones (1997)	Kendini Geliştirme- İşçilerin bilgilerini becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirerek örgütlerine daha faydalı olmalarını sağlayan ve gönüllü olarak yapılan bütün hareketleri kapsar. Araştırma ve geliştirme kurslarına katılmanın bütün avantajlarını kullanarak, kendi alanındaki yeni gelişmeleri yakalayarak ve hatta yeni beceriler kazanarak örgüte faydasını arttırmak (George& Jones, s.155).

Literatürde tanımlanmış vatandaşlık biçimi davranışları incelendiğinde, hemen hepsinin yukarıda anlatılan boyutlardan birinin kapsamında olduğu görülmektedir. Ayrıca bu araştırmaların hemen hemen tamamının Katz'ın(1964) etkisinde kaldığı gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Bu bakımdan anlatılan boyutlar, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1)Diğerleri ile işbirliği,



- 2)Örgütü koruma,
- 3)Olumlu ve yapıcı fikirlerin paylaşımı,
- 4)Kendini yetiştirme,
- 5)Şirkete karşı istenilen bir davranış içinde olma.

Diğerleri ile işbirliği boyutu, yardımlaşma ve sportmenlik boyutunu, örgütü koruma boyutu, yurttaşlık erdemini, fikirlerin paylaşımı boyutu örgütsel hoşgörü, kendini yetiştirme boyutu da kendini geliştirme ve şirkete karşı istenilen davranış içinde olmak boyutu da örgütsel bağlılık belki sportmenlik boyutu olarak literatüre yansımış olabilir. Bu düşünceden hareketle bütün vatandaşlık biçimi davranışlarının kökünde Katz'ın (1964) fikirlerinin temel yapısına rastlamak mümkündür.

2.2.İŞ DEĞERLERİ

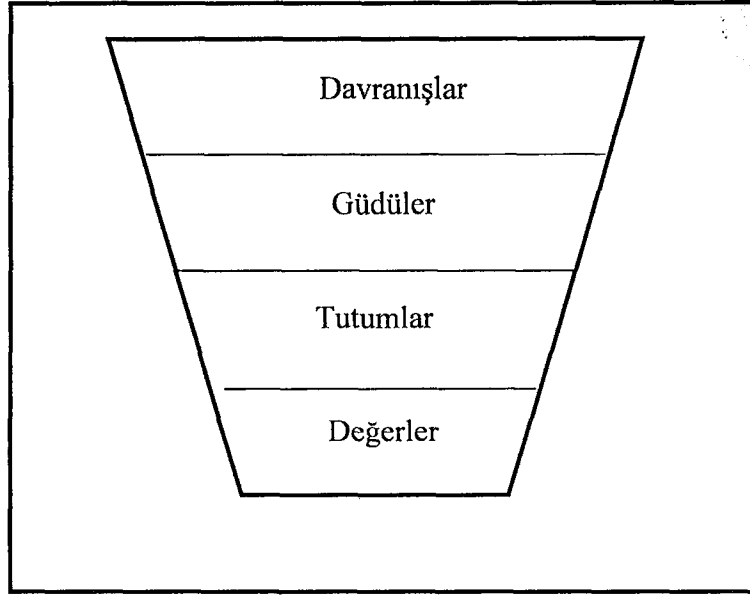
2.2.1.Değer Kavramı

Doğa karşısında insanlar, zayıf kaldıkları yönleri güçlendirmek, yalnızlıklarını gidermek ve en önemlisi hayatlarını sürdürebilmek için toplu yaşamak zorundadırlar. Bu toplu yaşam biçimini sürdürebilmek için ortak davranış biçimleri ve kriterler geliştirmişlerdir. Değerler de, bu kriterlerin en önemlilerindedir. Sosyal psikoloji, felsefe, sosyoloji ve örgütsel davranış konularında üzerinde çalışılan değer kavramının tanımlamaları, Tablo 2.8'de görülmektedir(Robbins, 1998, s.131-132).

Tablo 2.8. Değerle İlgili Tanımlamalar

Allport (1951)	Temel güdüler veya ilgi alanları, tercihe dayalı davranışlardır.
Allport (1961)	Bireyin tercihini o yönde kullanmasını sağlayan bir inançtır.
French ve Kahn(1962)	Çevresel faktörlerin cazibesine bağlı olarak insanı bir amaç için motive eden bir kavramdır.
Williams(1968)	Belli bir durum veya olay hakkında konuyla ilgili verilmesi gereken kararlar ilgili olmayıp genel yaklaşımı yansıtır.
Smith(1969)	Değerler, üzerine dayandırılan bir tür tutumdur.
Pennings(1970)	İnsanların davranışları için önemli bir referans noktasıdır.
Rokeach(1973)	bir insanın veya toplumun bir sürece veya sonucuna ilişkin belli bir şeyin, karşısına tercih edilmesi gerektiğine olan inancıdır. Yani değerler, pozitif veya negatif bir durumdan bağımsız olarak, sonuçta ne olması gerektiği ve bunun ışığı altında davranışlarının ve tutumlarının nasıl olması gerektiği konusundaki inançlardır.
England(1974)	İnsanın davranışlarını şekillendiren, zamanla tecrübe edilerek oluşan, kalıcılık gösteren bir yapıdır.
Lyold(1978)	Tutumlarla benzemekle birlikte, daha kalıcı ve genel ayrıca belli bir olayla ilgili değildir.
Feather(1982)	İnsanlardaki bir takım güdülerdir.
Schwartz(1987)	Genel düşünceler veya inançlar, arzu edilir son durum veya davranışlar,spesifik durumları geçme veya aşma, olayların davranışların değerlendirilmesi veya seçime klavuzluk etme, önem oranına göre düzenlemedir(s.551).

Değerler, tutumlar, güdüler ve davranışlar arasındaki sıradüzeni aşağıdaki şekil 2.4' deki gibidir.Değerler genetik yapılarının ve çevrenin etkisiyle şekillenerek tutumları şekillendirmekte, tutumlar da olaylara bakış açısını ve güdüleri oluşturmaktadır. En sonunda da davranış ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2.4. Davranışların Oluşum Sıradüzeni (Ronen, 1978, s.83)

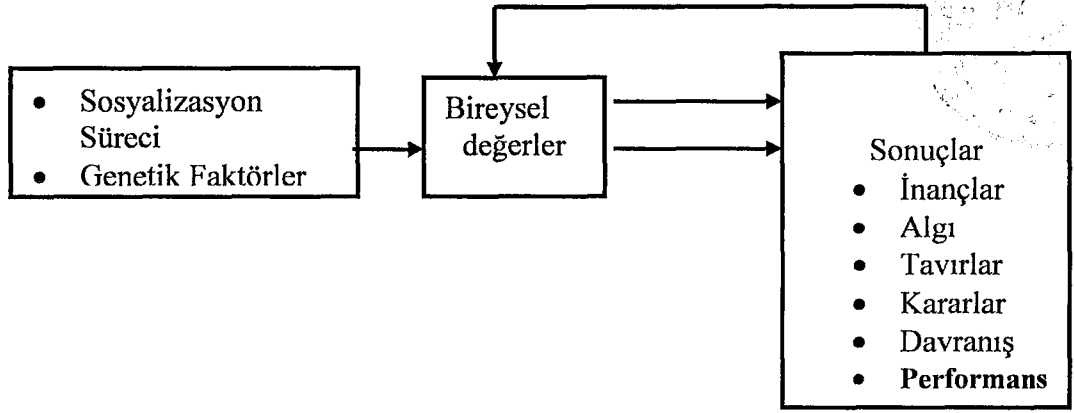
Bireyin anlayış ve idrak kabiliyetinin gelişimi, harici bir dürtü olan kendi içinde uyumlu değer yapısının etkisi sayesinde sağlanmıştır (Postman, Bruner and McGinnies, 1948, Williams, 1979). Değerler ayrıca bireyin geçmiş davranışları karşısında kendini haklı çıkarma veya suçsuzluğunu ispatlama, meşrulaştırma veya yasallaştırma şeklinde de hizmet etmektedir (Nord, 1988; Williams, 1979). Daha da önemlisi, davranışlara doğrudan etki ederek bireyi kendi değerleri içinde hareket etmeye cesaret ve teşvik etmektedir (Rokeach, 1979; Williams, 1979). Bu anlamda değerler, davranışlara etki eden kuvvetlerdir (Rokeach, 1973). Değerlerin olmadığı durumlarda, genel durumda değişiklikler meydana gelmektedir (örneğin; teşvik edici, tehdit edici). Bu da davranışın bozulmasına sebep olmaktadır. Keza değer yapısının bozulması zaman içinde davranış biçimlerine de etki ederek bireye merkez oluşturan yapıları da etkilemektedir.

Değerlerin davranışa bağlı etkilerinden psikolojik mekanizmalar sorumludur. Kısmen de davranışın kişisel veya toplumsal oluşuna da bağlıdır. Çünkü değerler sosyal olarak arzulanan davranış tarzını tanımlar(örneğin, utanma gibi). Sosyal ceza korkusu, bireyleri toplumsal değer ve hareketlere uymaya teşvik eder (Kluchohn, 1951). Bu yaklaşımda göstermektedir ki bireyin içsel değerleri, toplumsal değerler ile uyum içinde

olmalıdır. Davranışı yöneten mekanizma bir tür içsel cezalandırmadır. Bireyin ideal kişilik gibi içsel değerleri, bir kişisel davranış standardının fonksiyonudur. Bu sebeple bu değerlere aykırı hareketler sonuç olarak suç, utanma ve kendine zarar verme hissini doğurur (Kluckhohn, 1951). Bu itibarla bireyler değerleriyle ilişkili davranışlar gösterir ve bunu olumsuz hissiyattan kurtulmak için yapar. Çünkü değer karşıtı davranışlar bu olumsuz tür hissiyata yol açar, bunu başaramayan veya bundan kaçınan bireyler, bu duruma bağlı düşük değer yargılarından dolayı memnuniyetsizlik hissederler (Meglino and Ravlin, 1998, s.356).

Betimsel olarak, kişiye ve gruba yararlı, kişi ve grup için istenilir veya kişi ve grup tarafından beğenilen herşeyin "değere sahip" olduğu ileri sürülebilir. Buradan giderek herhangi birşeyin kendi başına bir değer olmadığını, fakat o şeyin bir değeri içerdiğini söylenebilir mi? Örneğin eğitim kendi kendine bir sosyal değer midir? Yoksa eğitimin değeri, belli temel sosyal gereksinimleri karşılamasından dolayı sahip olduğu kapasitesinde mi aranmalıdır? Kuşkusuz gerçek, bir nesnenin o nesnenin kendisine transfer ettiği önemliliktedir. Böylece eğitim sadece sosyal olarak değerli olmakla kalmaz, kendisi de bir sosyal değer olur (Fichter, 1996, s.142).

Değerlerin kaynakları araştırıldığında önemli bir kısmının genetik olduğu saptanmıştır. Kalan kısmı ise ulusal kültür, ebeveyn disiplini, öğretmenler ve benzer çevresel etkenlere dayandırılmıştır. Yapılan iki ayrı çalışma iş değerlerinin %40'ının genetik olarak açıklanabileceğini göstermiştir. Bu da değerlerin oluşmasında biyolojik ailenin önemli bir kısmı oluşturduğunu göstermektedir. Yine de çevresel etmenlerin etkisi de önemlidir (Robbins, 1998, s.133). İş değerlerinin genetik faktörlerle ilişkili olduğuna dair farklı çalışmalar da bulunmaktadır (Arvey et al., 1994, s.21-33; Keller et al., 1992, s.79-88).



Şekil 2.5. Değerlerin Etkilerine Yönelik Bir Çatı (Meglino and Ravlin'den adapte edilmiştir, 1998, s.366)

Araştırmacılar değerlerin kalıcılığına dair fikirbirliğine varmıştır. Rokeach'a (1973) göre değerler sürekli ve insanlar değerleri birbirinden olmazsa olmaz yani ya hep, ya hiç metodu ile öğrenir. Değerlerin öğrenimindeki bu kesin yaklaşım onların kararlılığını ve sürekliliğini garanti etmektedir (Rokeach, 1973, p.6). Jones ve Gerard (1967) değerlerdeki kararlılığı, insanların rahatsızlık, ihtiyaç ve mahrumiyet tecrübeleri yolu ile kazandığına dikkat çekmektedir. Buna göre değerler kararlılık kazanır. Çünkü insanlar bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık karşısında değer kararlılığına (çabayı haklı çıkarma nazariyesi) dayanırlar (Meglino and Ravlin, 1998, s.355).

Değerler her ne kadar ve kaçınılmaz olarak kendiliğinden ortaya çıksalar da bazen şahısların değerleri problemlerle karşılaşır. Mesela bir kimseye dürüst olması, yardımsever olması veya birine yalan söyleyerek yardımcı olması öğütlenir. Gerçekten de değerleri bütün davranış formları ile ilişkili biri bazen büyük baskı altında, katılmadığı bir değer probleminin bir ölçüde etkisi altında düşünmeye zorlanabilir. Bir yaşam boyu insanlar doğal olarak bu problemleri bildiklerine dayanarak ve kendi değerleri ile bu durumu mukayese ederek, bir mukayeseli değer çifti ile çözümlerler (Rokeach and Ball- Rokeach, 1989). Bu bakımdan birçok teorisyen ve araştırmacı kişinin değerlerinin, hiyerarşik olarak, kendisi için göreceli önemine göre

belirlendiğine inanmaktadır. (Locke, 1991; Ravlin and Meglino,1989, Rokeach, 1979). Diğer bir ifade ile her kişi her seferinde belli bir etki ortaya koyar. Olay etkisinde kalarak onu etkisiz kılabilecek bir değer silsilesi yoktur. Ya tamamen kaçınılmaz olarak hareket edecek veya daha önce bildiği bir yolla karşılık verecektir” (Locke, 1991, s.291).

Değerlerin benzerlik ve farklılıklarına sıklıkla sebep olan şeyler bireyin kişisel deneyimleri ve çevresel sosyal güçlerin etkisidir (Bern, 1970; Jones&Gerard, 1967; Rokeach, 1973). Birçok teorisyen de değerlerin, kültürün bir ürünü olduğu düşüncesi hakimdir. Bu itibarla bireyleri biçimsel veya biçimsel olmayan yollardan öğrenerek kendilerini ve davranışlarını sosyal çevreye bu şekilde adapte ederler. Genel sosyal değerler bakımından bu oluşum yaşamın ilk başlarında meydana gelir. Sosyal kurumların ve iş organizasyonlarının değerlere etkisi daha ziyade örgütsel kurumlara giriş ve sosyalizasyona katılarak oluşur. Locke ve Woiceshyn'ın (1995) ayrı bir görüş ileri sürmüşlerdir. Onlara göre “ahlaki değer” veya “erdem”, bireyin sosyal olaylar karşısında bireysel mücadeleye yönlendiren bir üründür(Meglino and Ravlin, 1998, s.354-355).

2.2.2.Değerlerin Sınıflandırılması

İlgili literatür incelendiği zaman değerler ile ilgili birkaç sınıflama göze çarpmaktadır. İlk sınıflamalardan biri, Milton Rokeach (1973) tarafından yapılan sınıflamadır. Değerleri nihai ve araçsal olarak iki ana gruba ayırmıştır. Rokeach(1973)'a göre nihai değerler de, kendi arasında kişisel ve toplumsal olarak üzere ikiye ayrılır.Örneğin kendisi ile barışık olmak kişisel bir değerken, dünya barışı ve kardeşlik toplumsal bir değerdir. Araçsal değerler de ahlaki ve beceri ile ilgili değerler olarak ikiye bölünmektedir. Ahlaki değerlerin kapsamı, oldukça dardır. Ahlaki değerler kişilerarası ilişkilerle ilgilidir. Aykırı bir davranış sergilediğini düşünen kişi yanlış yapmanın suçluluğunu hisseder. Beceri ile ilgili değerler ise, bireyi merkez alır. Bu değerlere ters bir davranışta kişi yetersizliğini düşünerek utanç duyar. Birey, herhangi iki araçsal değer arasında ikilemde kalabilir (Rokeach, 1973, s.7-8).

M.Rokeach'ın geliştirdiği Rokeach Değer Skalası onsekiz bireysel değerleri nihai ve araçsal olmak üzere iki kısma bağlamaktadır. Nihai değerler son durumu tercih etme ile ilgilidir. Bir kişinin hayatı boyunca başaracağı amaçlardır. Araçsal değerler davranış biçimini tercih etmeyle ilgili veya nihai değerleri başarma anlamındadır. Tablo 2.9'da bu skala görülmektedir (Robbins, 1998, s.134-135).

Tablo 2.9. Rokeach Değerler Skalası

Nihai değerler	Araçsal Değerler
Rahat bir hayat (başarılı,zengin bir hayat)	Hırslar (ok çalışma, birşeyi çok isteme)
Heyecan verici bir hayat(zendirici, aktif bir hayat)	Geniş-ufuklu (açık-ufuklu)
Başarıyla sonuçlandırma hissi	Kapasiteli (yetenekli, etkileyici)
Barış içinde bir dünya (savaş ve çatışmadan uzak)	Neşeli (sevinçli, heyecanlı)
Güzel bir dünya	Temiz (derli toplu, tertipli)
Eşitlik(kardeşlik, herkes için eşit sorumluluk)	Cesaretli (inançlar için atakta bulunma)
Aile güvenliği (sevdiği birilerini dşunme)	Bağışlayıcı (diğerlerini affetmeye gönüllü)
zgrlk (bağımsızlık, hr seçim)	Yardımcı (diğerlerinin refahı için alışma)
Mutluluk (memnuniyet, hoşnutluk)	Dürüst (samimi, doğruluk)
İ uyum (i çatışmadan uzaklık)	Yaratıcı (hayalgücü kuvvetli, cesaretli)
Mantıklı sevgi (cinsel ve manen yakınlık)	Bağımsız (kendine bağlı, kendi-yeterli)
Ulusal güvenlik (saldırıdan korunmak)	Entellektüel (akıllı, düşünceli)
Zevk (keyif, sakin hayat)	Mantıklı (tutarlı, rasyonel)
Kurtuluş (saklanma, ebedi hayat)	Sevgi dolu (şefkatli, sevecen)
Kendine sayđı (kendine itibar)	Uysal, itaatkar(sorumluluk taşıyan, sayđılı)
Sosyal tanınma (sayđı, taktir)	Nazık(kibar)
Doğru arkadaşlık	Sorumluluk sahibi (güvenilir)
Bilgelik (yaşamı mantıklı anlama)	Otokontrol (kendine hakim, kendi-disiplinli)

İnsani değerlerle ilgili başka bir sınıflama 1930'lu yılların başlarında psikolog Gordon Allport ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilmiştir.Değerleri altı ana tipte sınıflandırmışlardır:

Teorik: Sistematik düşünme ve gerçeğin ortaya koyulmasına önem veren değerler,

Ekonomik: Kullanışlılık ve pratikliğe önem veren, varlığı çoğaltmaya önem veren değerler,

Estetik: Estetiğe, forma ve uyuma önem veren değerler,

Sosyal: İnsani ilişkilerde insan sevgisine önem veren değerler,

Politik: Başkaları üzerinde güç ve etki sahibi olmaya önem veren değerler,

Dinsel: Evrende olanları anlamaya ve birliğe önem veren değerlerdir (Schermerhor et al., 1991, s.112-113).

Değerler güdüsel özelliklere göre de sekize ayrılmaktadır:

Eğlence: Birey, fiziksel ve sosyal ihtiyaç ve güdülerini tatmin etmek durumundadır. Bu ihtiyaçların varlığı hoşnutluk, mutluluk ve iyi bir hayat sürmeyle ilgili değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Güvenlik: Herhangi bir organizmanın temel ihtiyaçlarından birisi hayatını devam ettirebilmek ve güvenliğini sağlamaktır. Bu ihtiyaçlar kişisel ve toplumsal güvenlikle ilgili değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Başarı: Birey sosyal bir çevrede yaşarken edindiği tecrübelerin ve yeteneklerin doğrultusunda başarı ihtiyacı duyabilecektir. Bu ihtiyaç başarı ve başkaları tarafından tanınma gibi değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Kendini Yönlendirme: İnsanlarda olayların özünü kavrama ve kontrol etme eğilimi bulunmaktadır. Bu da kendi kendine yeterlilik ve bağımsız hareket edebilme gibi değerlerin oluşmasını sağlamaktadır.

Sınırlayıcı-itaate zorlayıcı (restrictive-conformitive): Sosyal bir varlık olan insan çevresiyle etkileşim halindedir. Bu etkileşim sırasında birey toplum kurallarına uymayı ve başkalarının hakkına saygılı olmayı öğrenir. Bu da ilgili değerlerin oluşmasını sağlar.

Toplum yanlısı: Başkalarının hakkına saygı duymaktan öte insan diğer insanlar için iyi ve güzel şeyler ister. Böylece sevgi, affetme, yardım etme ile ilgili değerler oluşmaktadır.

Güç: Statü farklılığı sosyal örgütlerin vacgeçilmez bir gerçeğidir. Güç ile ilgili değerler, insanların güce ve statüye olan ihtiyaçlarının yanında, gücün ve statünün doğurduğu fırsatlardan esinlenerek oluşmaktadır.

Olgunluk: Şu ana kadar sözü edilen değerler insanların aktif olarak elde etme, elde ettikten sonra da korumak istedikleri amaçlarla ilgilidirler. Bunun yanısıra insanların hayatta olup bitenleri anlama, hayata bir anlam katma gibi ancak zamanla, yaşadıkça ve tecrübe kazanarak öğrenebilecekleri amaçlar da vardır. Adil olma, düşüncelerini sonuna kadar savunma bu değerler arasında yer almaktadır (Schwartz, 1987, s.551-553).

2.2.3. İş Değerleri

Elizur(1991, s.21)'a göre, bireyin ya da bir toplumun değerleri, önem verdikleri davranışlar, durumlar objelerdir. Dolayısı ile iş değerleri de bu kavramın, iş kapsamı içerisinde oluşan bir kısmıdır demiştir. Katzell (1964) iş tatmini araştırmalarında iş değerlerini, yüksek iş tatmini sağlayan iş karakteristiklerini referans alarak tanımlamaktadır. Crites (1964) iş değerlerini bilgi, becerilere olan ilgiyi referans alarak açıklamaktadır. Carrathans (1968) eğer ulaşılmak istenen amacın önemi sorgulanıyorsa ve bunun sonucunda bir önem derecelendirmesi yapılıyorsa, o zaman iş değerleri olarak ifade edilebileceğini belirtmektedir (Ronen, 1978, s.82).

Ravlin (1995) değerleri, kişinin içsel dürtülerine bağlı olarak nasıl davranması gerektiğidir şeklinde tanımlamıştır. Eğer bir kimse özellikle işe ait bir davranış ile ilgili ise onun için mevcut değer tanımına "işte" ilave etmeliyiz demiştir (Meglino and Ravlin, 1998, s.354).

Pennings'e göre iş değerleri sistemi, bireyin mesleği ve çalışma ortamını değerlendirdiği görüş ve tutumlarının birleşimidir. Herzberg ve arkadaşları (1956) iş değerlerinin güdüler ve hijyen faktörler gibi güdülemenin bir yönü olduğunu düşünmektedir. Bazı araştırmacılar da (Furnham, 1984) Protestan İş Etiğini iş değerleri olarak ifade etmektedir(Elizur, 2001, s.593-594).

D.Brown'ın iş değerleri ile ilgili görüşleri şunlardır. İş değerleri, bireylerin iş rollerine katılımının bir sonucu olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerleridir. Finansal refah, özgecilik, başarı, sorumluluk iş değerlerine örnektir. Bireyler iş değerlerine ilave olarak işten yaşam rollerinde tatmin edilecek aile gibi çok sayıda başka değerlerde geliştirirler demektir(Brown, 2002, s.49).

2.2.4.İş Değerlerinin Sınıflandırılması

Bugüne kadar yapılan iş değerleri araştırmalarında tıpkı iş tatmini gibi, değerler de genellikle içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır. Ayrıca bu ayırımın sınırları konusunda da bir fikir birliği bulunmamaktadır. Değişik paradigmlar altında farklı içsel ve dışsal ayırımlar yapılmaktadır.

Levy ve Guttman'a göre değerlerin tanımı, eğer faaliyet alanı iş içeriğinde bir amacın ya da davranışın öneminin değerlendirilmesini gerektiriyorsa ve oranda çok önemliden hiç önemsizye göre düzenlenmişse bu parça iş değerlerinin evreni olmaktadır(Elizur, 2001, s.593-594).

Son yıllarda bireylerin iş hayatındaki memnuniyetlerinin artırılması için yapılan araştırmalar devam etmektedir. Kişilerin iş hayatından beklentilerini ve algılarını tespit etmek için yapılan davranış,tutum, güdülenme, iş tatmini vb. çalışmalara iş değerleri de eklenmiştir. İş değerleri ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen malesef iş değerleri sınıflandırılması ile ilgili çalışmaların sayısı pek fazla değildir. Dov Elizur'un 8 ülkede 2280 kişi üzerinde uyguladığı anket soruları hazırlanırken, iş değerleri ve motivasyon konusunda kapsamlı bir literatür çalışması yapılmış ve iş değerlerinin çeşitli boyutlarını içerecek şekilde 24 soruluk İş Değerleri Anketi geliştirilmiştir. Anket soruları temel motivasyon kuramlarındaki önemli noktaları kapsayacak şekilde seçilmiştir. Alderfer (1972) ve Maslow'un (1954) ihtiyaç kuramları, McClelland'ın (1961) başarı güdüsü kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Hackman ve Oldham'ın iş karakteristikleri modeli ve Vroom'un beklenti kuramına dayandırılarak anket hazırlanmıştır. Tablo 2.10'da iş değerleri listesi bulunmaktadır(Elizur et al., 1991, s.26).

Tablo 2.10. İş Değerleri Listesi (Elizur et al., 1991, s.27)

- 1.İş başarma
- 2.Terfi ve ilerleme imkanı
- 3.Servis, tatil, emekli maaşı, sigorta gibi maaş dışı sunulan imkanlar
- 4.Övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olma
- 5.Topluma yararlı olma
- 6.Uygun çalışma saatleri
- 7.Uyumlu ve samimi iş arkadaşları
- 8.İşte saygı ve itibar görme
- 9.İşin sonuçlarıyla ilgili geribildirim alma
- 10.İşte bağımsızlık
- 11.Organizasyonda etkili olma
- 12.İşte etkili olma
- 13.İlgi çekici iş
- 14.İş güvenliği, işin sürekliliği
- 15.Statü
- 16.İşin anlamlılığı
- 17.Kişisel gelişim imkanı
- 18.İnsanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme imkanı
- 19.Ücret
- 20.İyi iş yapıyor olarak tanınma
- 21.Sorumluluk
- 22.Amirlerin adil ve düşünceli olması
- 23.İşte bilgi ve yeteneklerini kullanabilme
- 24.Rahat ve temiz çalışma şartları

İş değerlerini sınıflandırmada içsel ve dışsal ayrımı da çok kullanılan bir sınıflama türüdür. Dışsal değerleri direkt olarak yapılan işin kendisiyle ilgili olmayan, yapılan işte gösterilen performanstan dolayı elde edilen ücret, ücret dışı imkanlar, statü, prestij ve güç gibi kriterler oluşturmaktadır. İçsel değerleri ise yapılan işin içeriğiyle direkt o işi yapıyor olmaktan elde edilen tatminle ilgili

kriterler oluşturmaktadır. Yani dışsal değerleri ön planda olan bir birey o işin kendisine getireceği maddi imkanlar ve toplumsal değerlerle ilgilenirken, içsel değerleri ön planda olan bir birey o işi yapıyor olmaktan alacağı manevi hazla ilgilenir. Ancak bu ayırım çok sorgulanmaktadır. Değişik paradigmalarla çalışan araştırmacılar içsel ve dışsal kavramlarını farklı tanımlamaktadırlar. Endüstriyel psikolog Dyer ve Parker(1975) yaptıkları araştırmalarında psikologların içsel ve dışsal ayırımını farklı yaptıklarını tespit etmiştir(Elizur, 1984, s.379-380, Elizur et al;, 1991, s.22).

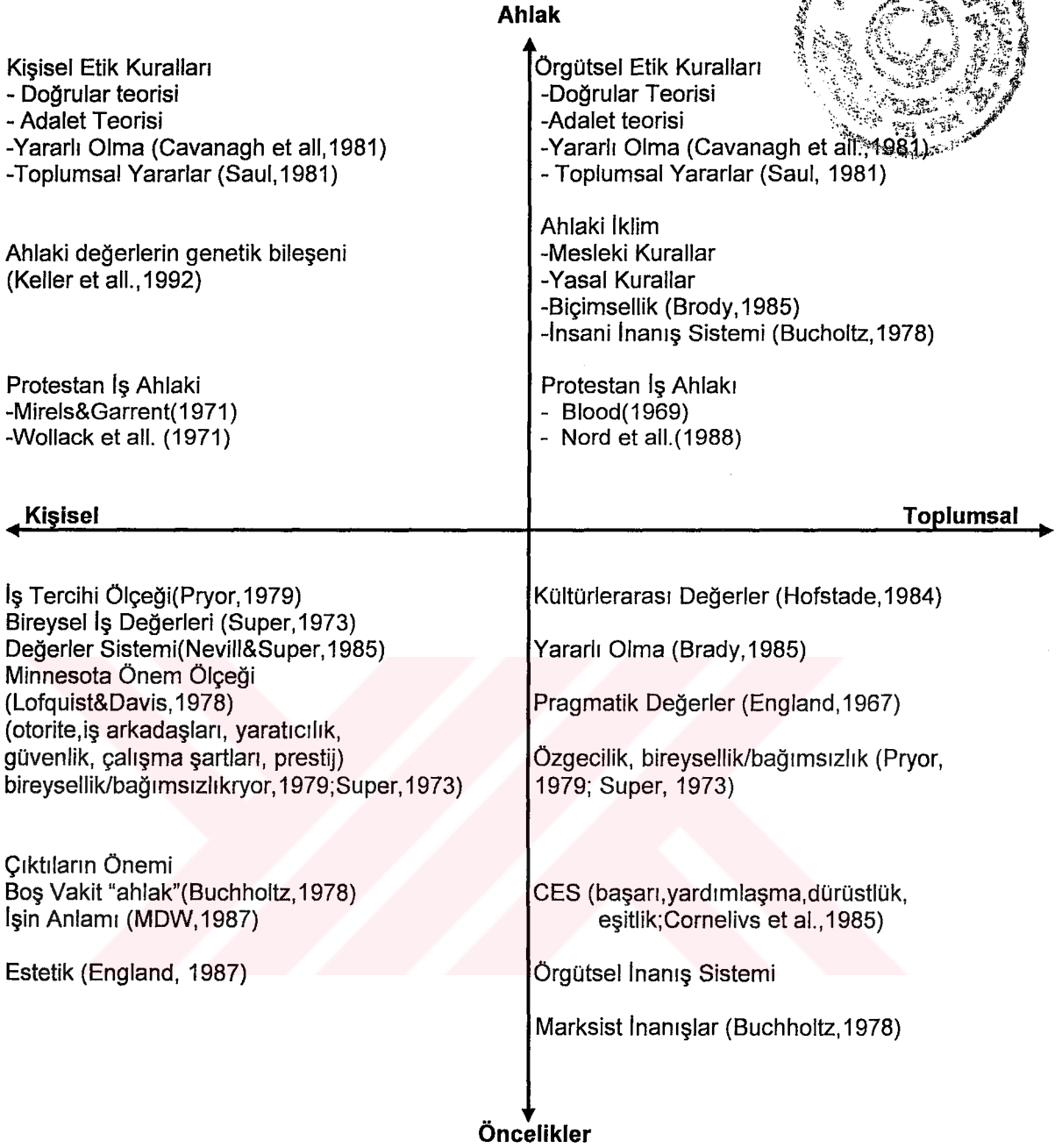
Dose 1997 yılında yazdığı makalesinde iş değerlerinin sadece iki boyutlu olduğunu ileri sürmüştür. Bu görüşünü;

-Değerlerin ahlaki öğeler içinde olup olmaması

-Belirli değerlerin istenme ve önemine ilişkin toplumun bakış açısı olarak sınıflandırmıştır (Dose, 1997, s.228).

Dose(1997)'un iş değerleri yapısını anlattığı şekil 2.6. dört bölümden oluşmaktadır. Ahlaki yön ikiye ayrılarak toplumsal ve kişisel açıdan incelenmiştir. Ahlakın, toplumsal fikirbirliği açısından ele alınan kısmı işletme etiği ile ilgili birçok ilke ve teoriden oluşmaktadır. Kişisel-ahlak kısmına bakıldığında buranın kişisel ahlaki kurallardan oluştuğu görülmektedir.

Bireylerin kişisel değerleri sıklıkla toplumsal bakış açısını yansıtmalarına rağmen mutlaka böyle olması da gerekmez (Fishbein&Ajzen, 1975). İş tercihleri davranış literatürü değerlendirilerek oluşturulan üçüncü kısımda bireylerin sevdiği, önemli bulduğu-bulmadığı şeyler ve etik değerlendirilmiştir. Dördüncü kısım tercihler ve toplumsal bakış açısı, ilişkisi ile ilgili yapılan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu tür değerler toplumun ortak arzu ettiği şeylerden oluşmaktadır. Fakat bu ahlaki standartları zorla kabul ettirme anlamında değildir (Dose, 1997, s.231-232).



Şekil 2.6.Dose'un İş Değerleri Yapısı (Dose, 1997, s.229).

İş değerleri konusunda gittikçe artan araştırma sayısına rağmen iş değerlerinin sınıflandırılması konusunda fazla bir çalışma bulunmamaktadır. Bunu tespit eden Billings içsel ve dışsal sınıflandırılmasının sınırlarını daha iyi belirlemek yerine daha fazla boyutlu bir sınıflandırma yapmanın iş değerleri araştırmalarına daha sağlam bir zemin hazırlayacağını söylemiştir (Billings and Cornelius, 1980, s.152).

Elizur'un iş değerleri analizinde iki değişik tipte sınıflandırma oluşturulmuştur.

- 1) İş çıktıları (bilişsel, duygusal ve araçsal); ve
- 2) İş performans ilişkisi (Elizur, 2001, s.594).

İş çıktıları sınıflaması üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar bilişsel, duygusal ve araçsal iş değerleri boyutlarıdır.

a) Bilişsel iş değerleri: Maddi ya da sosyalden ziyade psikolojik çıktıları tanımlamaktadır. Başarı, terfi, işte geribildirim, statü, topluma yaralı olma, işte bağımsızlık, övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olma, örgütte ve işte etkili olma, işin ilgi çekici ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkanı sunması, sorumluluk alma, işte bilgi ve becerilerini kullanabilme bilişsel iş değerleri kapsamında yer alır.

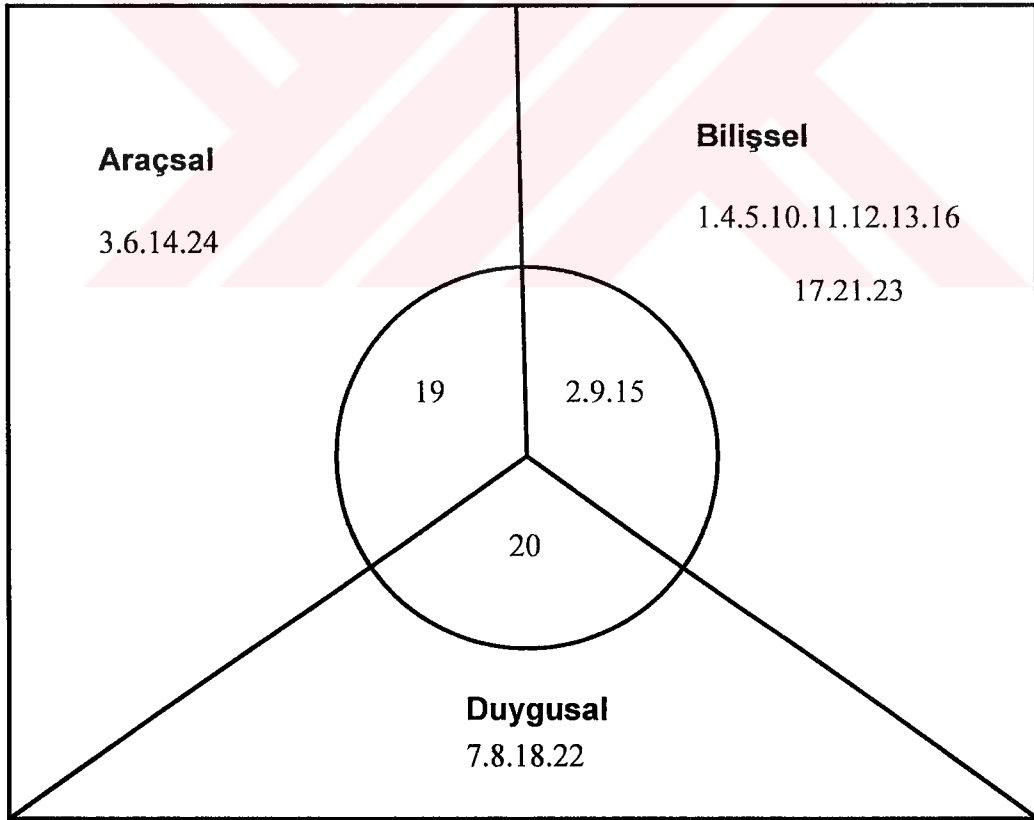
b) Duygusal iş değerleri: Araçsal iş çıktıları daha çok göze çarpmasına rağmen, maddi olmayan başka çeşitli çıktılar da bulunmaktadır. Sosyal ilişkilerle ilişkili maddelere duygusal çıktılar denir. Uyumlu ve samimi iş arkadaşları, işte saygı ve itibar görme, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunabilme imkanı, amirlerin adil ve düşünceli olması duygusal iş değerleri kapsamındadır. Bireylerin meslektaşları, üstleri ve diğer insanlarla ilişkilerini sorgulayan çok fazla çalışma mevcuttur.. Duygusal iş değerlerinin, maddiyat ile hiçbir ilişkileri bulunmamaktadır.

c) Araçsal iş değerleri: Bazı ücret gibi iş çıktıları maddi olanaklarla ilgilidir. Uygun çalışma saatleri, rahat ve temiz çalışma şartları, kazanç, maaş dışı sunulan iş imkanları (servis, tatil, emekli maaşı, sigorta gibi), iş güvenliği ve sürekliliği gibi iş çıktılarının sonuçlarını pratik olarak görmek mümkündür. Gözle görülmesi mümkün olan bu sınıftaki iş çıktıları maddesel ya da araçsal iş değerleri olarak ifade edilir.

Elizur'un ikinci iş değerleri sınıflaması iş performans ilişkisidir. Bu sınıflandırma da çalışanın güdülenmesi için iş çıktılarının ve sunulan imkanların zamanlaması önemlidir. İş performans ilişkisi sınıflaması da kaynaklar ve ödüller olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır.

a)Kaynaklar: İş çıktılarının ve imkanların ilk kısmı çalışanı daha işi yapmadan önce verimli çalışması için güdülemeyi amaçlamakta ve bunlara kaynaklar adı verilmektedir. Çalışma koşulları ve maddi olmayan imkanlarla ilgilidir.

b)Ödüller: Çalışanların işte iyi bir performans gösterdikten sonra elde edilebilecek ücret artışı, başarı ile tanınma, statü, terfi, işin sonuçları ile ilgili geribildirim alma maddelerinden oluşur ve bu boyuta ödüller adı verilir. Şekil 2.7'de iş değerleri sınıflandırmasının iki türü ve boyutları görülmektedir (Elizur, 1984, s.380-381).



Şekil 2.7.Dov Elizur'un İş Değerleri Sınıflandırması (Elizur'dan adapte edilmiştir, 1991,s.28).

Elizur'un yaptığı iş değerleri sınıflandırmalarındaki bilişsel iş değerleri , duygusal iş değerleri ve kaynaklar daha çok çalışanın "iş yapmaya değer bulması" ile ilgilidir. Oysa, araçsal iş değerleri ve ödüller boyutu işin başarılmasından sonra elde edilen tatmin ile ilgilidir.

1980 ve 1982 yıllarında Borg'da Batı Almanya'da 2995 ve 1500 kişi üzerinde Elizur'un iş değerleri sınıflandırmasını test etmiş ve sonuçlar Elizur'u doğrulamıştır (Borg, 1986, s.407).

Dancer iş değerlerinde boyutsal yapı sağlamak amacıyla farklı boyutları olan teorinin kullanılmasında önemli bir problem olduğunu söylemektedir. Her ne kadar iş değerleri farklı boyut elemanlarının parçaları olarak değerlendirilse de bu aslında teoriyle çelişmektedir (Borg, 1990). Çünkü farklı yüzler kendine has olmalıdır ve birbirleriyle bağlantılı, ayrıntılı ve eksiksiz olmalıdır. Yine belli bir alanın içeriği içinde de ayrıntılı ve eksiksiz olmalıdır (Dancer, 1990, s.365).

2.3.İşten Ayrılma Eğilimi

2.3.1.İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı

İşten ayrılma eğilimi, çalışanın isteyerek bir örgütten ayrılma veya çekilme eğiliminin gücüdür (Hom&Griffeth, 1991, s.352). İşten çekilmenin altında yatan psikolojik süreci kapsamlı olarak açıklayan, Mobley (1977) araştırmaları ile bu alandaki çalışmalara öncülük etmiştir. Mobley ayrılma düşüncesine tatminsizliğe yol açtığını söylemektedir (Mobley, 1977, s.241).

Emekli oluncaya dek mesleğini aynı işyerinde sürdürme eğiliminin oluşması iş değiştirmenin temel belirleyicisidir. Price ve Mueller 1986 yılında yapmış oldukları çalışmalarında "nedensellik modeli" adını verdikleri modellerinde işten ayrılma eğilimini açıklamışlardır.

2.3.2.İşten Ayrılmaya Neden Olan Faktörler

Price ve Mueller'in nedensellik modelinde ekonomik ve sosyolojik faktörler dikkate alınmıştır. Bunun yanısıra işten ayrılma eğilimi belirleyicileri olarak çevresel değişkenler, kişisel değişkenler ve dışsal değişkenler üzerinde durulmuştur. Aşağıda bu belirleyiciler ayrıntılı olarak anlatılmaktadır (Price and Mueller,1993, s.125-144).

1)Çevresel etmenler;

- Kişinin yakın çevresine karşı sorumluluğu (kinship responsibility),
- İş bulma olanağının bulunması,

2)Kişisel etmenler;

- Eğitim düzeyi,
- İş güdüsü,
- Beklentilerin karşılanması,
- Olumlu ve olumsuz duygular,

3)Dışsal belirleyiciler;

- Özerklik,
- Adalet,
- İşin tehlikesi,
- İş stresi,
- Ücret,
- Mesleksel gelişim,
- Yükselme olanakları,
- İşin yapılış şekli,
- Sosyal destek,

Kişiler arasında çalışanların yakın çevresine karşı özellikle ailesine karşı yerine getirmesi gereken yükümlülükleri vardır. Bu sebeple yükümlülüklerden dolayı çalışanların işi bırakma eğiliminin düşük olacağı tezi ortaya konmuş ve bu tezi kanıtlayan birçok çalışma yapılmıştır. Kişiler çalışarak yakın çevrelerini karşı yükümlülüklerini yerine getirebilecek gücü

bulurlar. Bu gücü kaybetme düşüncesi işten ayrılma eğilimi üzerinde etki yaratan bir etmen olmaktadır(Blegen,Mueller&Price,1988).

İş bulma olasılığı ve işten ayrılma eğilimi ile ilgili yapılan çalışmalarda iş bulma olasılığının doğrudan ve dolaylı etkileri olduğu sonuçları çıkmıştır. İş bulma olasılığının dolaylı etkisi kişiyi iş arama davranışına yöneltmesidir. Doğrudan etkisi ise işi bırakma davranışıdır.

Kişisel etmenlerden eğitim düzeyinin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi dolaylıdır. Çünkü iş tatmini ve kuruma bağlılık değişkenleri eğitim düzeyi modelinde işten ayrılma eğilimini etkilemektedir.

İşten ayrılma eğiliminde belirleyici olan iş güdüsü konusu ilk olarak McClelland ve arkadaşlarının 1953-1961 yıllarındaki çalışmalarına dayanır. İş güdüsü, işle bütünleşmeyi ifade eder ve kişinin bir kurumda çalışmaya başlarken var olan temel değerleri, onun işle bütünleşmesini, iş tatminini ve kuruma bağlılık yoluyla işten ayrılma eğilimini etkiler. Yüksek düzeyde motive olmuş bir çalışan, daha çok çalışacak ve çabası karşılığında bir takım ödüllere ulaşacaktır. Artan ödülleri tatmini ve kuruma bağlılığı oluşturduğu ve arttırdığı bilinmektedir.

Çalışanların bir kuruma yeni başladıkları zaman bazı beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanması iş tatminini ve kuruma bağlılığı oluşturur. Bu duygularda işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Yani beklentilerin karşılanması işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olmaktadır.

Çalışanların duygularının da işten ayrılma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Price ve Mueller'in çalışanların olumlu ve olumsuz duygulara sahip olmalarının işten ayrılma eğilimine etkisi konusundaki çalışmaları son dönemdeki dikkat çekici çalışmalardandır. Onlara göre olumlu ve olumsuz duygular bir yönelimi ifade eder. Bunlar kişinin kurumda çalışmaya başlarken beraberinde getirdiği yargılardır. Bunlar sadece iş tatmini, kuruma bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda yapısal değişkenler arasında yer alan iş stresi ve sosyal destek konularında da

etkilidir. İşten ayrılma eğilimi ile ilgili yapılan çalışmalarda kişilerin olumlu ve olumsuz yönelimli olmaları konusu üzerinde de durulmalıdır. Aksi takdirde kişileri düşüncelerini ortaya çıkarma çabaları için yapılan iş stresi, sosyal destek, ilerleme olanakları ile ilgili çalışmaları sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

Dışsal belirleyiciler olarak ele alınan etmenlerden ilki özerklik konusudur. Özerklik, bir iş yapılırken işin yapılış şekli ve karar verme ile ilgili kişinin özgürlük alanıdır. Çeşitli meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalarda özerkliklere getirilecek sınırlamanın işten ayrılma eğilimini etkilediği yönünde sonuçlar bulunmuştur.

Adalet konusu sosyolojik(Homans,1961) ve psikolojik(Adams,1963) temellere dayanır. İş performansına yönelik verilen ödül ve cezaların adaletli olarak dağıtılması ile ilgilidir. Çalışanların işyerinde adaletin olmadığı yönündeki inançları işten ayrılma eğilimini etkiler.

Kişilerin iş değiştirmesinde rol oynayan faktörlerden biri de işin tehlikesidir. İşin tehlikesinden dolayı işten ayrılma, iş tatmini ve kuruma bağlılık olarak ortaya çıkar. Dolaysız etkisi ise işten ayrılma eğilimi üzerine yapılan etkidir. Fakat birçok çalışmada dolaysız etki ihmal edilmiştir. Örneğin son dönemlerde AIDS risk ile karşı karşıya kalan kişilerde işin tehlikesi nedeniyle işten ayrılma eğiliminin oluştuğu çalışılmıştır.

İşten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan iş stresi dört sebebe dayandırılarak açıklanmıştır. Kaynak yetersizliği, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı iş yükü iş stresini ortaya çıkarmaktadır. Örneğin bir hekim mesleğini yerine getirirken kaynak kısıtlılığı ile karşılaşmak istememekte, karşılaştığı zaman stres ortaya çıkmaktadır. İş stresi zaman geçtikçe birikmekte ve ayrılma eğilimi üzerinde etken olmaktadır. Aynı şekilde sürekli rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü de işten ayrılma eğilimi üzerinde etkendir.

Ücretin ise araştırma modelinde işten ayrılma eğilimi üzerinde de işi bırakma davranışı üzerinde de etkisi olduğu gösterilmiştir.

İşten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu düşünülen diğer bir faktör de mesleki gelişimdir. Bilgi profesyonelliği belirleyen temel özelliktir ve kişiler profesyonel mesleğinde ilerleyebilmek, bilgisini geliştirebilmek amacıyla kurumunu bir araç olarak kullanma eğilimindedirler. Ancak kurumun onlara gelişim için olanak tanımadığı düşünülmeye başlandığında ayrılma niyeti ortaya çıkabilmektedir.

Kişiler kurumlarında yükselme yani terfi olanağı bulamadıklarında bu durum işten ayrılma kararında önemli bir etken olmaktadır.

İşten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan faktörlerden işin yapılış şekli teknolojiyi ifade eden bir değişkendir. Örgütteki girdiyi çıktıya çevirme sürecindeki işin yapılış tarzı ile ilgilidir. Sürekli aynı işin yapılıyor olması örnek olarak verilebilir. İşin yapılış şekli iş tatmini üzerinde de etkilidir. Bu da işten ayrılma eğilimi üzerinde etkilidir.

Sosyal destek üç yönden ele alınmıştır. Bunlar aile desteği, amirlerden sağlanan destek ve iş arkadaşlarının desteğidir. Yapılan çalışmalarda bunların özellikle çalışma ortamında önemli olduğu ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Çalışanların işten ayrılma eğilimi ile işi bırakması arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma da yapılmıştır. Bu araştırmalarla iki değişken arasındaki güçlü ilişki saptanmıştır.

İşten ayrılma eğilimiyle ilgili olarak Amerikan Hava Kuvvetlerinde çalışan bir grup doktor üzerinde yapılan çalışmada bulunan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir(Kim et al., 1996, s.961-971). Bu çalışmada demografik değişkenler; eğitim, rütbe, yaş ve ordudaki hizmet süresi doğrudan değil işi bırakma etkisi olan kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Homojen bir grubun araştırılması istendiğinden, erkekler için çok daha ön plana çıkan aile ve yakın akrabalarına karşı sorumluluk duygusunun, ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu araştırılmış ve yalnızca erkek personel değerlendirilmiştir.

Kişilerin beklentileri, özerklik, işin tehlikesi, ücret, mesleki gelişim, işin yapılış şekli, sosyal destek gibi yapısal değişkenler ve iş bulma olanağı, yakın çevresine sorumluluk gibi çevresel değişkenler arasında işten ayrılma eğilimi açısından çeşitli ilişkiler bulunmuştur. Bu durum Vroom'un beklenti kuramı ile açıklanabilir. Bu kurama göre çalışanlar birtakım beklentilerle işe girerler ve bu beklentiler karşılanırsa işte kalmaya devam ederler ve verimli olarak çalışmaya devam ederler.

Çalışmada işten ayrılma eğilimi ve iş arama davranışı birlikte değerlendirildiğinde, iş bulma olanağının hem işten ayrılma eğilimi hem de iş arama davranışını olumlu etkilediği görülmektedir.

Çalışmanın Amerikan Hava Kuvvetleri açısından elde edilen bulguları ise şu şekildedir. Araştırmaya katılan hekimlerin büyük bölümünün kurumlarına bağlı ve işlerinde kalma niyetinde olduklarını, işlerinden tatmin olanların başka bir iş aramadıkları, terfi şansına sahip olanların işte kalma niyetinin daha fazla olduğu ve mesleklerini Hava Kuvvetleri içinde geliştirmeye eğilimli oldukları tespit edilmiştir (Kim et al., 1996, s.968).

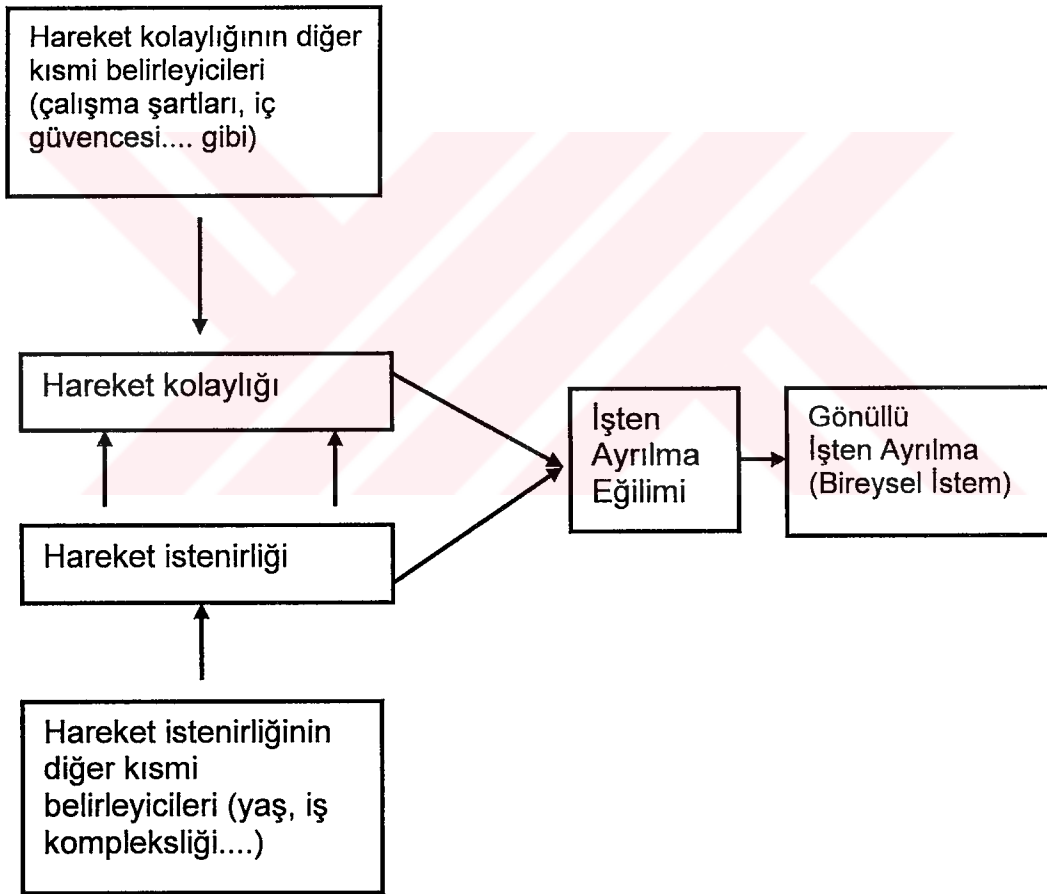
Hellman, işten ayrılma eğilimi üzerinde yapılan çalışmaların sonuçlarını incelemiştir. İşten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olan kişisel faktörlerden en önemlilerinin yaş, mesleki kıdem ve çalışılan kurum olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; yaş ilerledikçe personelin saygınlığı ve kurumun ona karşı güveni artmaktadır. Bundan dolayı yaşlı personelin iş tatmini düzeyleri daha yüksektir. Genç yaştaki çalışanlar örgüt içerisinde değeri tam olarak oluşmamıştır. Psikolojik yatırımı çok fazla olmadığı için ayrılma eğilimi daha fazla olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar davranış olarak kurumla bütünleşme eğiliminde oldukları için göreceli olarak daha sabit durumdadırlar. Son olarak yaşlı kişiler örgüt içerisinde sağladıkları kredi ve faydalardan vazgeçme eğiliminde olmadıkları ve bu nedenle işte kalma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Hellman, 1997, s.679).

March ve Simon (1958) tarafından önerilen fakat Jackofsky (1984) tarafından geliştirilen bir modelde gönüllü işten ayrılmanın üç belirleyicisinden

biri olarak işten ayrılma eğilimi ortaya konmuştur (Jackofsky, 1984, s.75). Bu belirleyiciler;

- 1-Hareketin istenilirliği,
- 2-Hareketin kolaylığı ve
- 3-İşten ayrılma eğilimidir.

Şekil 2.8'den de görüleceği üzere gönüllü işten ayrılmanın üçüncü belirleyicisi işten ayrılma eğilimi üzerinde hareket kolaylığı ve istenilirliği direkt etkilidir. İşten ayrılma üzerinde ise dolaylı etkilidir (Mossholder et all., 1988, s.404).



Şekil 2.8. Gönüllü İşten Ayrılmanın Üç Belirleyicisi

Hanish ve Hulin (1990, s.65 ; 1991, s.123) işten çekilme ve görevden çekilme şeklinde iki farklı örgütsel çekilme kavramını ortaya koymuştur. İşten

çekilme mutsuz çalışanların işin bazı bölümlerini dikkate almamaları şeklinde kendini gösterebilir. Görevden çekilme ise örgütten veya görevden ayrılmaya yol açar. Görevden ayrılma kavramının üç belirleyicisi ayrılmayı düşünme, arama eğilimi ve ayrılma eğilimidir.

2.3.3.İş Arama Davranışı Kavramı

İş arama davranışı, genellikle gönüllü olarak işten ayrılma veya iş seçimi konusunda oluşan düşüncelerin bir sonucu olarak düşünülmektedir.

İş arama davranışı sıralı davranış modeli adı verilen bir dizi eylem ile oluşur. Buna göre iş arayan kişi öncelikle potansiyel işlerden oluşan bir kaynak oluşturur, sonra bulduğu işlerin ayrıntılarını gözden geçirir. Bunu yaparken geçmiş deneyimlerinden elde ettiği bilgileri kullanır. Kendisine uygun bir iş seçemez ise iş arama davranışının oluşturduğu etkiye bağlı olarak hayal kırıklığı ya da stres oluşabilir. Tekrar iş arama davranışına yoğun olarak girişebilir. İş arama davranışının yönünü değiştirebilir ya da işinde devam edebilir. Literatürde bu tür davranış sıralı arama davranışı olarak ifade edilmektedir (Barber et al.,1994, s.739-742).

Kişi önce işi bırakma konusunda bir düşünce geliştirmekte sonra iş arama davranışına yönelmekte ve sonra da işi bırakma yoluna gitmektedir. İş arama davranışı ile ilgili düşüncelerini belirlemeye yönelik yöneticiler arasında yapılan bir araştırma sonucunda; iş tatmininin, kişiye yapılan ödemelerin ve örgütü başarılı olarak algılamanın iş arama davranışını olumsuz yönde etkilediği, buna karşın aile ve iş dengesini sağlamaya yönelik çabaların, daha iyi duruma gelme arzusunun, iş stresinin ve başka bir iş bulunacağına dair algısının iş arama davranışını olumlu etkilediği bulunmuştur. Ayrıca iş arama çabasının personelin işten ayrılmasında etken olduğu tespit edilmiştir (Bretz et al., 1994, s. 275).

2.4. Bireysel İş Performansı

Performans değerlendirme, örgüt ve çalışan açısından yardımcı bir araç olarak benimsenmiş durumdadır. Performans değerlemenin, iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Çünkü bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen kararlar olmadan, yönetsel kararlar vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993, s.22).

Performans değerlendirme yapmanın ikinci amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geribesleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olabilir. Çoğu çalışan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, s.9-10).

Akademik araştırmacılar genellikle objektif performans ölçümleri yerine, sıklıkla subjektif verileri kullanmayı tercih ederler. Subjektif performans ölçümleri, teknik bilgi, takım çalışması, prezantasyon ve planlama yetenekleri gibi faktörlerden etkilenir (Joramillo and Mulki, 2004, p.2). Araştırmacılar için objektif performans ölçümlerine ulaşabilmek çok zordur. Çalışanların performansları objektif olarak örgütleri tarafından ölçülebilir. Ama firmalar çalışanları ile ilgili bu bilgileri başkalarıyla paylaşmayı

tercih etmezler. Son yıllarda objektif ölçümlerle ilgili düşünceler de farklılık göstermeye başlamıştır. Pritchard (1992) herhangi bir örneklem yapısında belirli bir miktarda subjektiflik olduğunu öne sürmektedir. Olabilecek veri kaybının buna sebep olabileceğini, herhangi bir ölçüm sürecinde de subjektif yargıların oluşabileceğini söylemektedir.

Literatürde genellikle iş performansının bağımsız değişkenden ziyade, ara değişken etkisi üzerinde durulduğu görülmektedir. Brown ve Peterson(1993) performansın işten ayrılma eğilimi üzerinde nadiren doğrudan etkisinin görülebileceğini söylemişlerdir. Genellikle, bireysel iş performansının işten ayrılma eğilimi araştırmalarında aracı rolü bulunmaktadır (Brown,S.T.&Peterson, R.A.,1993, s.11)



3.ARAŞTIRMA MODELİNİN GELİŞİMİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1.İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri

Literatürde değinilen bazı araştırmalar iş değerleri ile ilgili bazı unsurların örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiler; bilişsel, duygusal ve araçsal iş değerleri açısından ele alınarak açıklanacaktır.

3.1.1.Bilişsel İş Değerlerinin ÖVD Üzerindeki Etkileri

Bilişsel iş değerleri kapsamında, terfi, geribildirim, statü, başarılı olma, ilgi çekici iş, işin anlamlılığı, işin kişisel gelişim olanağı sunması, işte kişisel bilgi ve becerileri kullanabilme, sorumluluk alma, topluma yararlı olma, işte bağımsız hareket edebilme, övünç duyulabilecek bir şirketin çalışanı olma, iyi iş yapıyor olarak tanınma ve etkili bir kişi olma gibi unsurlar yer almaktadır.

İş değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran önemli çalışmalardan biri muhasebeciler ve kilise çalışanları üzerinde yürütülmüştür(Ryan, 2002). Bu çalışmada bilişsel iş değerleri boyutunda ele alınan bağımsız çalışma isteğinin, örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi incelenmiştir. İşte bağımsız çalışma isteğinin, örgütsel vatandaşlık davranışını azaltacağı beklentisiyle yapılan çalışma kısmen desteklenmiştir. Bağımsızlık ve özgecilik ilişkisi her iki örnek grubunda da negatif ilişkiyi çıkarken , bağımsızlık ve yurttaşlık erdemi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Başka çalışmalarda ise başarı ihtiyacı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki, bağımsız çalışma isteği ile ÖVD arasında ise negatif ilişki bulunmuş(Puffer, 1987, s.618), statü ve özgecilik arasında da pozitif ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır(Stamper and Van Dyne, 2001, s.517-536).

Motive edici iş özelliklerinden işin anlamlılığı, bağımsız çalışma isteği ve geribeslemenin “içsel motivasyon olasılığını” arttırdığı ortaya çıkarılmıştır (Hackman and Oldham, 1976, s.273). Bu nedenle, işin belirli özellikleri bir çalışanın hissettiği sorumluluğu ve buna bağlı olarak ta örgüte bağlılığını ve aidiyet hissini arttırabilir(Salancık, 1977).Örneğin, bir çalışanın işiyle ilgili olumlu sonuçlara sahip olabileceği duygusu güven hislerini arttırır. Benzer olarak, geribeslemenin farkında olmak güçlü bir karşılıklı sorumluluk duygusuna sebep olabilir. İş özellikleri açısından verilen yüksek sorumluluk sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bir proaktif davranış gelir. Yüksek seviyede özerkliğe izin veren, yakın denetlemenin olmadığı bir iş, temelinde güven olan bir durum ortaya koyar (Dyne et al., 1994, s.773-774; Cappelli and Kogonovsky, 1998, s.633; Graham,2000,s.71).

3.1.2.Duygusal İş Değerlerinin ÖVD Üzerindeki Etkileri

Duygusal iş değerleri kapsamında, işin uzmanı olma ve böyle tanınma, iş arkadaşlarının uyumlu olması, örgütün çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi, insanlarla tanışmak ve etkileşimde bulunmak ve üstlerin adil ve düşünceli olması gibi unsurlar yer almaktadır.

Duygusal değerler boyutunda ele alınan ve insanlarla etkileşim içinde olmayı ifade eden sosyalleşme arzusunun özgecilik ve yurttaşlık erdemi davranışını arttırdığı iki farklı meslek grubunda yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Ryan, 2002, s.129 ; Ensher et al., 2001, s.60).

Macnab(1985) ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş değerleri ölçeğinde özgecilik bir iş değeri olarak kabul edilmiştir. Yöneticiler ve hemşirelerin karşılaştırıldığı araştırmada hemşirelerin özgecilik davranışının yüksek olduğu bulunmuştur (Karran, 2003, s.87).

Bazı örgütler çalışanlara verilen desteğin, çalışanların refahı ile ilgili olduğunu kavramışlardır. Bu ortam örgütsel destek olarak tanımlanabilir. Destekleyici örgütler, çalışanlarının ihtiyaçlarını araştıran, objektif olarak çalışmanın karşılığını veren ve onların iftiharını kazanmış örgütlerdir.

Zamanında bunları sağlamaya çabalayanlar oldukça rahatlarıdır. Çünkü bunun sonucunda çalışanların daha yüksek iş performansı göstererek ve daha yararlı vatandaşlık davranışı sergileyerek bu yatırımları yükseltmesi umulur. Örgütsel destek ve vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. (Moorman ve Blakely, 1998, s.354-355; Randall et al., 1999, s.165; Bishop et al., 2000, s.1123; Lambert, 2000, s.810). Fakat Bell ve Menguc örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu arasında direkt ilişkinin anlamlı olmadığını söylemektedir(2002,s.138). Yine duygusal iş değerlerinden çalışanların algıladığı adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif ilişkiyi ortaya koyan farklı çalışmalarda mevcuttur (Pare and Tremblay, 2000, s.25-26; Aryee and Chay, 2001, s.159). Çalışanlar örgütlerinde büyük ölçüde kendilerine saygı gösterilmesini arzu ederler. Çünkü bu verilen değer, uyumlu ve arkadaşça çalışma ortamının bir ifadesidir ve duygusal iş değeri olarak kabul edilir. Eğer örgütte kişiye gösterilen saygı düşük ise ÖVD'da azalacaktır(Chattopadhyay, 1999;Turnley et al., 2003, s.197).

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların kendi çıktılarına ilişkin bireysel değerlendirme dereceleriyle, adaletin örgüt içerisinde paylaşılması (adaleti dağıtmak vb.) ve karar vericilerin çıktıların paylaşılmasında doğru süreçlerin izlenmesini içermektedir (Taylor, 1999, s.5). Özellikle örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adaletin varolduğu inancını taşımaları sonucunda ortaya koydukları işin örgütün diğer çıktılarına etkisinin neler olabileceği konusuna odaklanmıştır(Pilla et al., 1999, s.899). Folger'e göre, kişiler adil olmayan uygulamalara, sözlü ifadelerden daha fazla tepkiler vermektedirler (Folger, 1993, s.163). Bu tespite dayanılarak yapılan birçok araştırma da ÖVD, adaletsizliğe yönelik açık bir tepki olarak ifade edilmiştir(Organ, 1988, 1996; Smith et al., 1983; Barr and Pawar,1995; Moorman, 1991,1993). Adaletsizliğe ilişkin algılamalarına dayanarak biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yapmayan bir kişi, bu durumda biçimsel ödüllere de kavuşamayacaktır. Bunun yerine, ÖVD sergilemekten vazgeçmek daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü kişiye bırakan bir tercih olacaktır (Organ, 1996, s.391; Moorman, 1991, s.846). ÖVD , çalışanların kendilerine yarar sağlayan örgütlerine karşı, bir karşılık verme

yöntemidir(Bateman and Organ, 1983, s.588). Yani çalışanlar adalet kriteri ile ÖVD sergileme veya sergilememe kararı vermektedirler (Tansky, 1993, s.197; Niehoff, Moorman, 1993, s.533; Farh et al., 1990, s.708; Farh and Early, 1997, s.431). Sonuç olarak; Tansky(1993, s.204) ile Farh ve arkadaşları (1990) adalet algılamalarının özgecilik boyutunu diğer boyutlara oranla biraz daha fazla etkilediğini bulmuşlardır. Bir başka çalışmalarında da Moorman, Niehoff ve Organ(1993) algılanan adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket, sportmenlik, vicdanlılık boyutlarını etkilediğini bulmuşlardır (Schappe, 1998, s.278-279). Algılanan örgütsel desteğin prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde aracılık ettiği de bulunmuştur (Moorman et al., 1998, s.354). Bies ve arkadaşları, geçici olarak işten çıkarılan bireylerin, bu karar adil prosedürlere dayandığı sürece olumsuz tepki vermediklerini, hatta işten ayrılana kadar vatandaşlık davranışı sergilemeyi sürdürdüklerini ifade etmişlerdir(Bies et al., 1993, s.235). Oysa adaletin, örgütsel düzeyde vatandaşlık davranışını etkilerken, bireysel düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışına herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar da vardır (Scarlickı and Latham, 1997, s.617).

3.1.3.Araçsal İş Değerlerinin ÖVD Üzerindeki Etkileri

Araçsal iş değerleri kapsamında, maaş, maaş dışı imkanlar(servis, yemek, sağlık sigortası, sosyal tesisler), iş güvencesi,çalışma şartları ve uygun çalışma saatleri gibi unsurlar yer almaktadır.

Araçsal iş değerlerinden maaş ve özgecilik arasında negatif ilişki bulunmuştur(Wagner and Rush, 2000).Morrison'un maaş ile özgecilik ve vicdanlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında da anlamlı ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır(Morrison, 1994, s.1554). Başka çalışmalarda da maaş ve ÖVD arasındaki anlamlı ilişki bulunamamıştır (Ensher et al., 2001, s.60;Turnley et al., 2003, s.197). Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların biçimsel rol davranışına odaklanmalarına neden olmakta ve ekonomik ödüllendirmenin olmadığı örgütsel vatandaşlık davranışından çalışanların kaçınmalarına yol açmaktadır (Deckop et al., 1999, s.422).

ÖVD, yüksek iş değerleri uyumunun sonucunda ortaya çıkar (Kraimer, 1997, s.437). İşe yeni başlayan birinin iş değerleri kuvvetliyse ve örgütle değerleri aynıysa ÖVD bundan olumlu etkilenmektedir (Dutton et al., 1997, George and Jones, 1997). Yine işyeri değerlerinin, güvene dayalı ilişki aracı etkisi ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde etkili olduğu da saptanmıştır (Dyne et al., 1994, s.787).

Literatürde değinilen çalışmaların bu bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada iş değerlerinin ÖVD'nı arttıracığı beklentisi ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 1:Bilişsel iş değerleri ÖVD'nı artırır.

Hipotez 1-a:Bilişsel iş değerleri, özgecilik davranışını artırır.

Hipotez 1-b:Bilişsel iş değerleri, nezaket davranışını artırır.

Hipotez 1-c: Bilişsel iş değerleri, sportmenlik davranışını artırır.

Hipotez 1-d: Bilişsel iş değerleri, vicdanlılık. davranışını artırır.

Hipotez 1-e:Bilişsel iş değerleri ,yurttaşlık erdemi davranışını artırır.

Hipotez 2:Duygusal iş değerleri ÖVD'nı artırır.

Hipotez 2-a:Duygusal iş değerleri, özgecilik davranışını artırır.

Hipotez 2-b:Duygusal iş değerleri, nezaket davranışını artırır.

Hipotez 2-c: Duygusal iş değerleri, sportmenlik davranışını artırır.

Hipotez 2-d: Duygusal iş değerleri, vicdanlılık davranışını artırır.

Hipotez 2-e:Duygusal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını artırır.

Hipotez 3:Araçsal iş değerleri ÖVD'nı artırır.

Hipotez 3-a:Araçsal iş değerleri, özgecilik davranışını azaltır.

Hipotez 3-b:Araçsal iş değerleri, nezaket davranışını azaltır.

Hipotez 3-c: Araçsal iş değerleri, sportmenlik davranışını azaltır.

Hipotez 3-d: Araçsal iş değerleri, vicdanlılık davranışını azaltır.

Hipotez 3-e:Araçsal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını azaltır.

3.2.İş Değerlerinin Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Bilişsel iş değerlerinden biri olan başarının, işte performansı etkilediği uzun zamandır bilinmektedir (Adkins and Nauman, 2001). Locke (1992) değerlerin, motivasyona ve işte performansa öncülük ettiğini söylemiştir. Benzer şekilde Hogan(1996) iş değerlerinin ihtiyaçların tatmin edilmesi suretiyle motivasyonda rol oynadığını böylece de performansın belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Başarı değeri, işte amaçları gerçekleştirme yönünde mücadele etme ve zor işleri tamamlama inancıdır ve performans üzerinde etkilidir (Ravlin and Meglino, 1987a). Bazı çalışanlar iyi iş yapmak ve böyle tanılmaktan büyük mutluluk duyarlar. Verilen görevleri yerine getirme konusunda yüksek derecede istek duyan bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı ile daha çok ilgilidir. Çünkü bu çalışanlar yaptıkları işten büyük bir tatmin duygusu yaşarlar ve iş ile ilgili performanstan da gurur duyarlar (Tang-Ibrahim, 1998, s.530). Yapılan bir başka çalışmada, bilişsel iş değerlerinden başarı ihtiyacı ve özerkliğin de bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkili olduğu bulunmuştur(Puffer, 1987, s.618).

Çalışanlar, amaç ve değerlerinin önemsendiği, şikayetlerinin dinlendiği çalışma ortamlarında kendilerini değerli hissetmektedirler. Duygusal iş değerlerinden biri olarak kabul edilen bu kavramın sonucunda çalışanın performansının da artacağı düşünülür. Randall ve arkadaşları örgüt desteği ve performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır (Randall, 1999, s.165;Eisenberger et al., 1990). Ayrıca bireyin algılamasına dayalı olarak adaletsizlik oluşuyorsa, çalışan adaleti oluşturmaya gidecektir ve eğer eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu genellikle performansını düşürerek yapacaktır (Sürekli ve Tevrüz, 1997, s.40). Greenberg(1987) yaptığı araştırma da çalışanların adil koşulları gerçekleştirmek için verdiği mücadeleyi ve bu durumun tutumlar üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur (Gopinath and Becker, 2000, s.63). Örneğin, çok küçük bir ücret artışı, örgütün performans değerlemesi ve ödül prosedürlerine göre yapıldığı sürece(adaletin olduğu düşünülerek), çalışanlar tarafından tepki

görmeyecektir (Scandura, 1999, s.26). Ya da çalışanların diğer kişiler ile farklılıkları, adil olmayan bir durumu ifade eder. Adil olmayan her durum rahatsız edicidir ve çeşitli duyguları da beraberinde getirir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı olan kişi kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık hissetmektedir (Folger, Cropanzano, 1998, s.6). Bu olumsuz duygular çalışanı diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumları değiştirmeye itecektir. İşte performansı düşürme gibi tepkiler buna örnektir(Greenberg, 1990b, s.401).

Meglino ve arkadaşları(1989) üretim bölümü çalışanlarının iş değerleri ve düzenli olarak tespit edilen performans kayıtları arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır. Shapira ve Griffith, yöneticiler ve mühendisler ile yaptıkları çalışmalarda iş değerleri ve performans oranları arasında güçlü ilişkiler olduğunu göstermişlerdir. Üretim ve büro şeflerine ilişkin yapılan çalışmada ilişkili bulunurken, her iki örnekte de eksik seviyede performans ve iş değerleri ilişkisinin olmadığı görülmüştür .Sagie ve Elizur'a göre de iş değerlerinin tüm boyutları performansı etkilemektedir (Sagie and Elizur, 1996, s.511).

Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların biçimsel rol performansına odaklanmalarına neden olmaktadır(Deckop, 1999). Bu yönde yapılan çalışmalarda, araçsal iş değerlerinden maaşın bireysel iş performansını arttırdığı bulunmuştur(Turnley et al., 2003, s.197).

Literatürde değinilen çalışmaların bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada iş değerlerinin, bireysel iş performansını arttıracak beklentisiyle, aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 4: İş değerleri, bireysel iş performansını artırır.

Hipotez 4-a: Bilişsel iş değerleri, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, çalışanların bilişsel iş değerleri kuvvetli ise performansları da yüksek olacaktır.

Hipotez 4-b: Duygusal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, çalışanların duygusal iş değerleri kuvvetli ise performansları da yüksek olacaktır.

Hipotez 4-c: Araçsal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, çalışanların araçsal iş değerleri kuvvetli ise performansları da yüksek olacaktır.

3.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir örgütün etkin fonksiyon göstermesi için çalışanların akılcı davranışları olarak gözlemlenir (Netemeyer et al., 1997, s.86). Biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da net olarak tanımlanmayan, örgütün etkin ve etkili işlevini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranıştır(Organ, 1988). Bu tür davranışlar da ekstra rol kapsamında yer alırlar. ÖVD'nin ekstra rol ya da biçimsel rol olmasından ziyade, önemli olan örgütsel performans üzerinde bağımsız etkilerinin olup, olmadığıdır(Podsakoff et al., 2000). Örgütsel vatandaşlığı uygulayan çalışanların sayısı artarak çoğaldığında, bireysel iş performansı ve dolayısıyla örgütsel performansta artacaktır.

Özgecilik ve performans ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda bu iki kavram arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Avilla, Fern ve Mann (1988) tarafından, iki farklı bilgisayar satış temsilcisi grubu üzerinde yürütülen çalışmalarda özgeciliğin performansı arttırdığı görülmüştür. MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) tarafından yine iki farklı sigorta çalışanları grubu üzerinde yürütülen çalışmalarda aynı sonuçlara ulaşılmıştır. Fakat MacKenzie, Podsakoff ve Fetter'in 1993 yılındaki sigortacılar, petrokimya satış temsilcileri ve ilaç satış yöneticilerinden oluşan üç grup üzerinde yürüttükleri çalışmalarda sadece sigortacılar grubunda özgeciliğin bireysel iş performansını arttırdığı bulunmuştur. Petrokimya satış temsilcileri ve ilaç satış yöneticilerinde bu sonuca ulaşılammıştır. Podsakoff ve MacKenzie(1992)'nin ofis mobilyası operatörleri ve sigortacılar üzerinde

yürüttükleri her iki çalışmada da özgeciliğin bireysel iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine MacKenzie, Podsakoff ve Paine (1999) sigorta satış yöneticileri üzerinde yürüttükleri çalışmada benzer bulgulara ulaşılmıştır. Yine özgecilik ile bireysel iş performansı arasındaki pozitif ilişki Barksdale ve Werner tarafından da saptanmıştır (2001, s.151).

ÖVD boyutlarından nezaket ve performans ilişkisinin araştırıldığı altı kapsamlı çalışma bulunmasına rağmen sadece birinde anlamlı ilişki bulunabilmiştir. Podsakoff ve MacKenzie 1992 yılında ofis mobilya operatörleri üzerinde yürüttükleri çalışmada nezaketin bireysel iş performansını arttırdığını tespit etmiştir. Oysa MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) sigortacılar üzerinde yürütülen iki farklı çalışmada, MacKenzie, Podsakoff ve Fetter(1993) sigortacılar, ilaç satış yöneticileri, petrokimya satış temsilcileri üzerinde yürüttükleri üç farklı çalışmada nezaket ve bireysel iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşamamışlardır .

ÖVD ve vicdanlılık arasındaki ilişkiyi araştırılan çalışmalarda da önemli bulgular sözkonusudur. MacKenzie, Podsakoff ve Fetter'in (1993) iki farklı çalışmasında, Podsakoff ve MacKenzie'nin(1992), Murphy ve Shiarella(1997, s.832) ve Barksdale ile Werner(2001)'in çalışmalarında da vicdanlılık davranışının bireysel iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

ÖVD ve yurttaşlık erdemi arasındaki ilişkiyi araştırılan sekiz kapsamlı çalışmadan altısında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. MacKenzie, Podsakoff ve Fetter(1991)'in sigortacılar üzerindeki iki ayrı çalışmasında ve MacKenzie, Podsakoff ve Fetter(1993)'in üç ayrı çalışmasında sigorta temsilcilerinde ve ilaç satış yöneticilerinde yurttaşlık erdeminin bireysel iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Podsakoff ve MacKenzie(1992) ofis mobilya operatörlerinde aynı sonuca ulaşamamıştır. Podsakoff ve MacKenzie(1994) sigortacılar ile MacKenzie, Podsakoff ve Paine'in(1999)'in sigorta satış yöneticileri üzerinde yürüttükleri çalışmalarda da yurttaşlık erdemi bireysel iş performansını arttırmaktadır.

ÖVD ve performans arasında pozitif ilişkiye dair literatürde birçok çalışma mevcuttur(Puffer, 1987, s.618; Werner, 1994, s.165; Allen and Rush, 1998; Randall et al., 1999, s.165; Bishop et al., 2000, s.1123; Diefendorff et al., 2002, s.93; Bishop et al., 2003, s.167; Lower ve Krilowicz,1994) . Kadınlar ve erkeklerin karşılaştırıldığı çalışmalarda da sonuç değişmemekte ve ÖVD ile performans pozitif ilişkili bulunmaktadır (Lovell et al., 1999).

Literatürde değinilen çalışmaların bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada ÖVD'nin bireysel iş performansını arttıracığı beklentisiyle, aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 5: ÖVD, birey performansını artırır.

Hipotez 5-a: Özgecilik, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, bireylerin özgecilik davranışı kuvvetli ise performansı da yüksek olacaktır.

Hipotez 5-b: Nezaket, bireyselse iş performansını artırır. Öyle ki, bireylerin nezaket davranışı kuvvetli ise performansı da yüksek olacaktır.

Hipotez 5-c: Sportmenlik, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, bireylerin vicdanlılık davranışı kuvvetli ise performansı da yüksek olacaktır.

Hipotez 5-d: Vicdanlılık, bireysel iş performansını artırır. Öyle ki, bireylerin vicdanlılık davranışı kuvvetli ise performansı da yüksek olacaktır.

Hipotez 5-e: Yurttaşlık erdemi, birey performansını artırır. Öyle ki, bireylerin yurttaşlık erdemi kuvvetli ise performansı da yüksek olacaktır.

3.4.İş Değerleri ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi

Bir iş yapılırken işin yapılış şekli ve karar verme ile ilgili kişinin özgürlük alanını ifade eden özerklik, iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olmaktadır. Profesyonelliğin temel belirleyicisi bilgisidir. Bireyler, mesleklerinde ilerleyebilmek, bilgilerini geliştirebilmek için kurumlarını bir araç olarak görme eğilimindedir. Kurum bu olanağı sunamıyorsa, işten ayrılma eğilimi ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde terfi olanağını bulmama, sürekli aynı rutin işlerin yapılıyor olması da bu eğilimi

doğurmaktadır. Özerklik, kişisel gelişim olanağı, terfi, geribildirim olanağı bilişsel iş değerleri kapsamındadır. Literatürde yer alan çalışmalar bu değerlerin varlığının dolaylı olarak işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Krackhardt et al., 1981, s.249-259; Dyne et al., 1994, s.773; Kim et al., 1996, s.952).

Artan destek ile çalışanların işlerine karşı olan pozitif tutumları da artmaktadır. Bu durumda duygusal iş değerlerinden örgütün desteği arttığında, işten ayrılma eğilimi de azalmalıdır. Yani bireyler tarafından algılanan destek ve işten ayrılma eğilimi arasında negatif ilişki mevcuttur(Cropanzano et al., 1997; Wayne, 1997; Randall et al., 1999; Bishop et al., 2000, s.1123). Kim ve arkadaşları aile, amir ve iş arkadaşlarının desteği olarak üç yönden ele alınan örgüt desteği araştırmasının sonucunda da bu tür bir çalışma ortamının işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisini bulmuştur.Çalışanların iş yerinde adalet olmadığı yönündeki inançları da işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir. (Kim et al., 1996, s.952-955; Aryee and Chay, 2001, s.159).

Araçsal iş değerlerinden ücret ya da maaş ile ilgili yapılan birçok çalışma mevcuttur. Lum ve arkadaşlarının hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada ücret tatmininin işten ayrılma eğilimi üzerinde direkt ve dolaylı etkileri bulunmuştur. Ücret direkt etkili olduğu gibi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratarak işten ayrılma eğilimi üzerinde dolaylı olarak ta etkili olmaktadır (Lum et all.,1998, s.310-311).

İş değerlerinin işten ayrılmayı azalttığı farklı çalışmalarda görülmektedir (Porter&Steers, 1973, s.151-176; Munchinsky&Tuttle, 1979,s.43-77; McCall et al., 1997, s.62-63). Çalışanların, örgütle değerlerinin uyumundan işten ayrılma eğilimi etkilenir(Lee&Mowday, 1987; O'Reilly et al., 1991 Cable&Judge, 1996). Değerlerin uyumsuzluğu halinde İAE artmaktadır. Örgütle değerlerin uyumsuzluğu halinde ilk yılda işten ayrılma eğiliminin, ikinci yılda ise işten ayrılmanın oluştuğunu bulmuşlardır(O'Reilly et al., 1991; Kraimer, 1997, s.440).

Literatürde değinilen çalışmaların bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada iş değerlerinin, işten ayrılma eğilimini azaltacağı beklentisiyle aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 6: İş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.

Hipotez 6-a: Bilişsel iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, deneklerin bilişsel iş değerleri ne kadar kuvvetli ise İAE o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 6-b: Duygusal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin duygusal iş değerleri ne kadar kuvvetli ise İAE o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 6-c: Araçsal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin araçsal iş değerleri ne kadar kuvvetli ise İAE o kadar zayıf olacaktır.

3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri

Chen'e göre, ÖVD'nin kuvvetli olması, çalışanların o örgütün içinde ne derece yer almak istediklerini ya da ne kadar örgütten uzakta kalmak istediklerine dair isteklerini ve eğilimlerini yansıtır. Davranışsal olarak böyle bir geriçekilme İAE'nin öncesi olarak düşünülür. Yapılan araştırmalarda da ÖVD ve İAE arasında negatif ilişki bulunmuştur (Chen, 1998, p.924; Randall et al., 1999, p.165; Pare and Tremblay, 2000, p.25-26; Bishop et al., 2000, p.1123).

Literatürde değinilen çalışmaların bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada ÖVD'nin işten ayrılma eğilimini etkileyeceği beklentisi ile aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 7: ÖVD, işten ayrılma eğilimini azaltır.

Hipotez 7-a: Özgecilik, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin özgecilik davranışı ne kadar kuvvetli ise, işten ayrılma eğilimi o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 7-b: Nezaket, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin nezaket davranışı ne kadar kuvvetli ise, işten ayrılma eğilimi o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 7-c: Sportmenlik, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin sportmenlik davranışı ne kadar kuvvetli ise, işten ayrılma eğilimi o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 7-d: Vicdanlılık, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin vicdanlılık davranışı ne kadar kuvvetli ise, işten ayrılma eğilimi o kadar zayıf olacaktır.

Hipotez 7-e: Yurttaşlık erdemi, işten ayrılma eğilimini azaltır. Öyle ki, bireylerin yurttaşlık erdemi ne kadar kuvvetli ise, işten ayrılma eğilimi o kadar zayıf olacaktır.

3.6. Bireysel İş Performansının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri

İşten ayrılanların bireysel iş performans seviyelerinin önemi konusunda araştırmacılar uzun süre tartışmıştır(Allen and Griffeth, 1999, p.527). Steers ve Mowday (1981) iş performans seviyesinin işten ayrılmayı etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgularken, Porter ve Steers (1973) ile Spencer ve Steers (1981) etkin ve etkin olmayan seviyelerin ayrılması gerektiğini söylemişlerdir. Mobley (1982) işten ayrılmanın örgütsel sonucunun ayrılanların performansı ve performansın işten ayrılmaya etkisiyle yakından alakalı olduğunu belirtmiştir.

Performans çalışanların iş performansı açısından örgütlerin beklentilerini ne kadar iyi karşıladığı konusunda açıklamaların tümünü ifade eder. Buradaki odak, bireysel performans seviyelerinin bireyi işten ayrılma kararına zorladığı davranış biçimleri üzerinedir. Örgütlerin düşük veya yüksek performanslı olarak gördükleri çalışanların işten ayrılmaya ne kadar yakın

oldukları ve bu ilişkileri zorlayan şartların neler olduğu üzerinde durulmalıdır. Tabii ki performans değerlemenin doğruluğu ile örgütsel ve şahsi değerlendirme arasındaki farka da dikkat edilmelidir.

İşten ayrılma, gönüllü olarak ya da gönülsüz olarak gerçekleşir. Performans düzeyleri gönülsüz işten ayrılmayla da ilişkilidir. Fakat üzerinde durulması gereken nokta, örgütte kalma ya da ayrılmayı seçme kararlarında bireysel iş performansının etkisidir.

Bir örgütten ayrılan çalışanlara ilişkin maliyetler olmasına rağmen (Cascio, 1991), Muchinsky ve Tuttle (1979), Williams (1994, s.294) işten ayrılanların düşük performanslı olması halinde onların işgücü kalitesinin artma fırsatını örgüte sunduğunu iddia etmişlerdir. Benzer şekilde Dalton ve arkadaşları (Dalton ve Todor,1979,1982; Dalton, Krackhard&Porter,1981) işten ayrılanlar düşük performanslı çalışanlarsa ve becerileri önemli olmayan, kolayca yeri doldurulabilen becerilerse bazı işten ayrılmaların örgüt için olumlu veya fonksiyonel olabildiğini savunmuşlardır. Düşük seviyede performanslı çalışanların örgütten ayrıldığı, yüksek performanslı çalışanların örgütte kaldığı bir durumu ifade eden bir çatı sunmuşlardır. Buradan da görülmektedir ki, bireysel iş performansı işten ayrılmanın etkilerini anlamada önemlidir.

Performansın işten ayrılma etkilerini anlamada genel bir mutabakat vardır. Böylece ikisi arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için, yüksek performanslı çalışanların ayrılma olasılığının yüksek veya düşük olup olmadığını bulmak için ilk çalışmalar başlamıştır. Bununla birlikte Bluedorn(1982) ve Mobley (1982) performans ve işten ayrılma ilişkisini araştıran çalışmasında sonuçların tutarlı örnekler olmadığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Jackofsky (1986) pozitif, negatif ve ilişkisiz sonuçlar için kanıtlar bulmuştur. İlişkinin olumlu veya olumsuzda çok kompleks olduğuna işaret edilmektedir (Allen ve Griffeth, 1999, s.529).

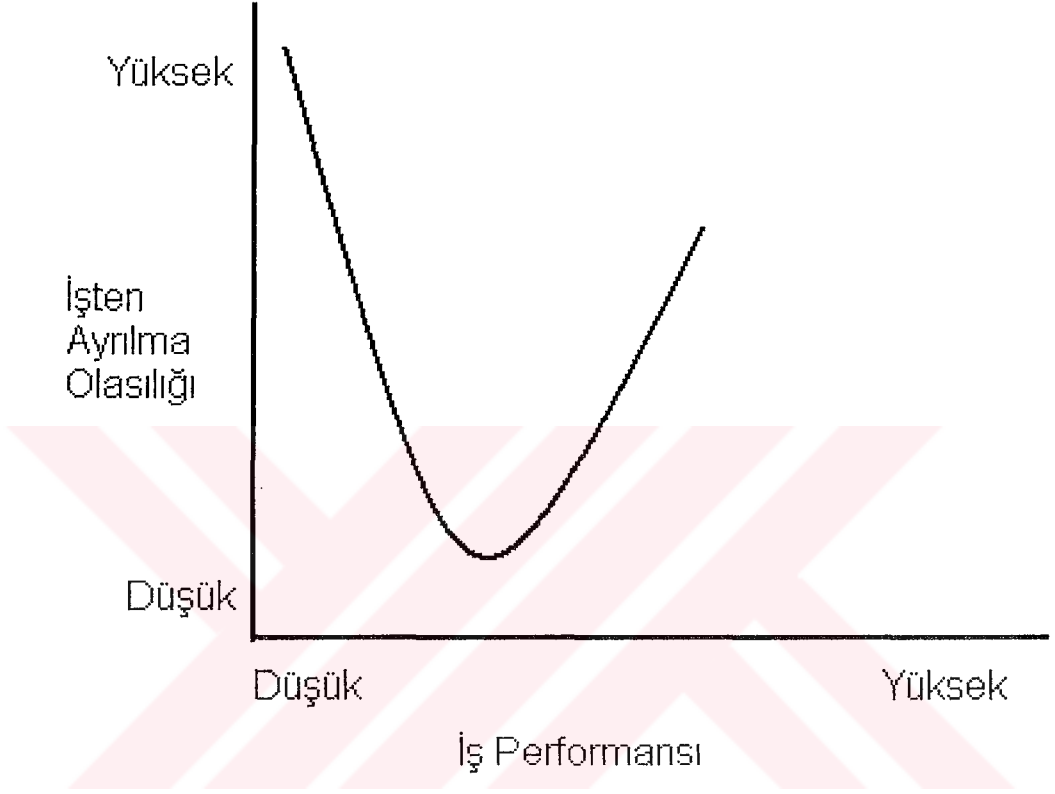
Beklenen performans ve işten ayrılma ilişki tipini açıklamaya çalışan en az iki kavramsal bakış açısı vardır. Birincisi, ikisi arasındaki ilişki negatif

lehine fikridir. Steers ve Mowday'e göre (1981) yüksek performanslı çalışanların beklentilerini karşılayan ödüllerden dolayı örgütten ayrılmayı istemeleri daha az olasıdır. İkinci bakış açısına göre çalışanlar düşük iş performansının hem işin gerçek değerine göre kendini küçük düşürücü tavırlara hem de kaygı ve hayal kırıklığının artmasına yol açabildiği ile ilgilidir. Böylece düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılmayı istemelerinin olası olduğunu iddia etmişlerdir. Benzer şekilde Martin, Price ve Muller (1981) ve Price (1977) işten ayrılma modellerinde yüksek performanslı çalışanların daha büyük kurumsal ödülleri alması olasıdır ve böylece ayrılmak istemeleri daha az olasıdır fikrini savunmuşlardır. Şonuçların büyük çoğunluğu performans ve işten ayrılma arasında zayıf bir ilişki olduğunu desteklemiştir. Yüksek iş performansı gösterenlerin işten ayrılma oranının az olduğuna dair birçok çalışma bulunmaktadır (Jackofsky, 1984;Williams,1994, s.287;Randall, 1999).

Jackofsky(1984)bireysel iş performansı ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında bu ilişkide yeni bir iş bulma alternatifinin önemi üzerinde durmuştur. Bireysel iş performansı ve işten ayrılma arasında örgütten hareket kolaylığı ilkesine dayanarak eğrisel bir ilişki ileri sürmüştür. Bu ilişkiye göre hem yüksek hem de düşük performanslı çalışanların orta performanslı çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmaları beklenmektedir. Yüksek performanslı çalışanlar, işi bırakmalarını sağlayacak çok sayıda istihdam alternatifi sebebiyle işi bırakacaklardır. Düşük performanslı çalışanlar ise istemsiz olarak örgütten dışlanacaklardır. Orta kademe performans aralığında bulunan, yeterli performans gösterenler ne örgüt dışına itilme, ne de yüksek performans gösterenler gibi yüksek miktarda alternatifler ve hareket kolaylığına sahip olacağından ayrılmaya daha az eğilimli olacaktır.

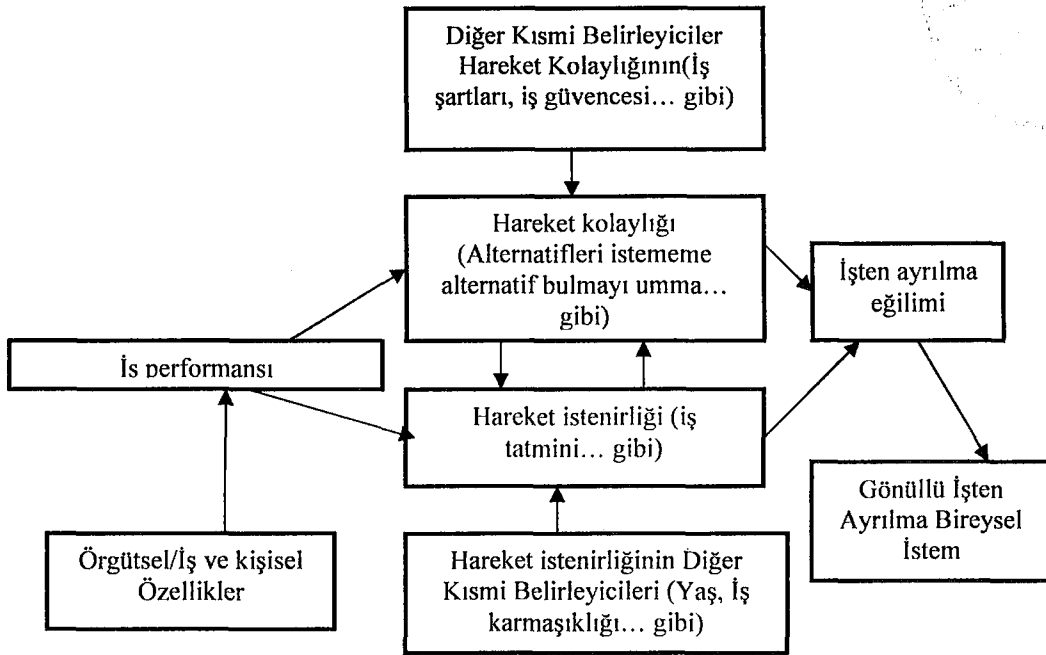
Jackofsky düşüncelerini muhasebeciler ve kamyon şoförlerinden oluşan iki grup çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında iş performansı ve işten ayrılma arasında U şeklinde bir ilişki ile göstermektedir.Şekil 3.1'de de görüldüğü gibi, bireysel iş performansı düşükte, yüksekte olsa işten ayrılma olasılığı büyük olmaktadır. Böylece eğrisellik doğrulanmakta ve performans

düşükte, yüksekte olsa işten ayrılma olasılığı büyük olmaktadır (Jackofsky and Brenkenridge, 1986, s.109)



Şekil 3.1. İş performansı ve İşten Ayrılma Olasılığı İlişkisi

Jackofsk'nin iş performansı ve işten ayrılma olasılığını da içeren bütünleşmiş modeli Şekil 3.2' de görülmektedir. Bu araştırma da örgütsel ve kişisel özelliklerin iş performansı üzerindeki etkisine de değinilmiştir.



Şekil 3.2. İşten Ayrılma Modeli Sürecinde İş Performansının Bütünleştirilmesi (Jackofsky'den adapte edilmiştir, 1984, s.78)

Bunun yanısıra Mossholder ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalarda performans ile işten ayrılma eğilimi ve işten ayrılma arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır(Mossholder et al., 1998, s.408).

Literatürde değinilen çalışmaların bulgularına dayalı olarak, bu çalışmada birey performansının İAE'ni etkileyeceği beklentisiyle, aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

Hipotez 8: Birey performansı, işten ayrılma eğilimi üzerinde etkilidir.

Literatürde değinilen bazı araştırmalar iş değerleri ile ilgili bazı unsurların ÖVD'nin farklı boyutlarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir (Ryan, 2002; Moorman ve Blakely, 1998; Randall et al., 1999; Chattopadhyay, 1999; Folger, 1993). Normal görevlerin haricinde ve emre dayalı olmayan davranışların anlamı, açıkça belirtilmiş iş tanımlarının içerisinde olmayan ve yapılmadığı zaman herhangi bir cezayı gerektirmeyen davranışlar olarak açıklanabilir. Ekstra rol davranışları ise, örgütsel etkinliği arttırmayı amaçlayan, biçimsel olmayan ortak hareketleri,, gönüllü davranışları ve

yardımsaverliği içermektedir(Çınar, 2001, s.2). ÖVD, örgütü oluşturan çeşitli elemanları (çalışanlar, gruplar, bölümler ve tüm örgüt) hedef alan, fonksiyonel, ekstra rol ve sosyal davranışlar olarak genellenmektedir. Bu davranışı gösteren çalışanların bireysel iş performansında yüksek olduğuna dair literatürde çok sayıda araştırma mevcuttur. Bu ilişkilerden yola çıkılarak, iş değerleri ve bireysel iş performansı arasında ÖVD'nin ara değişken etkilerini ele alan çalışmalar eksik kalmaktadır.

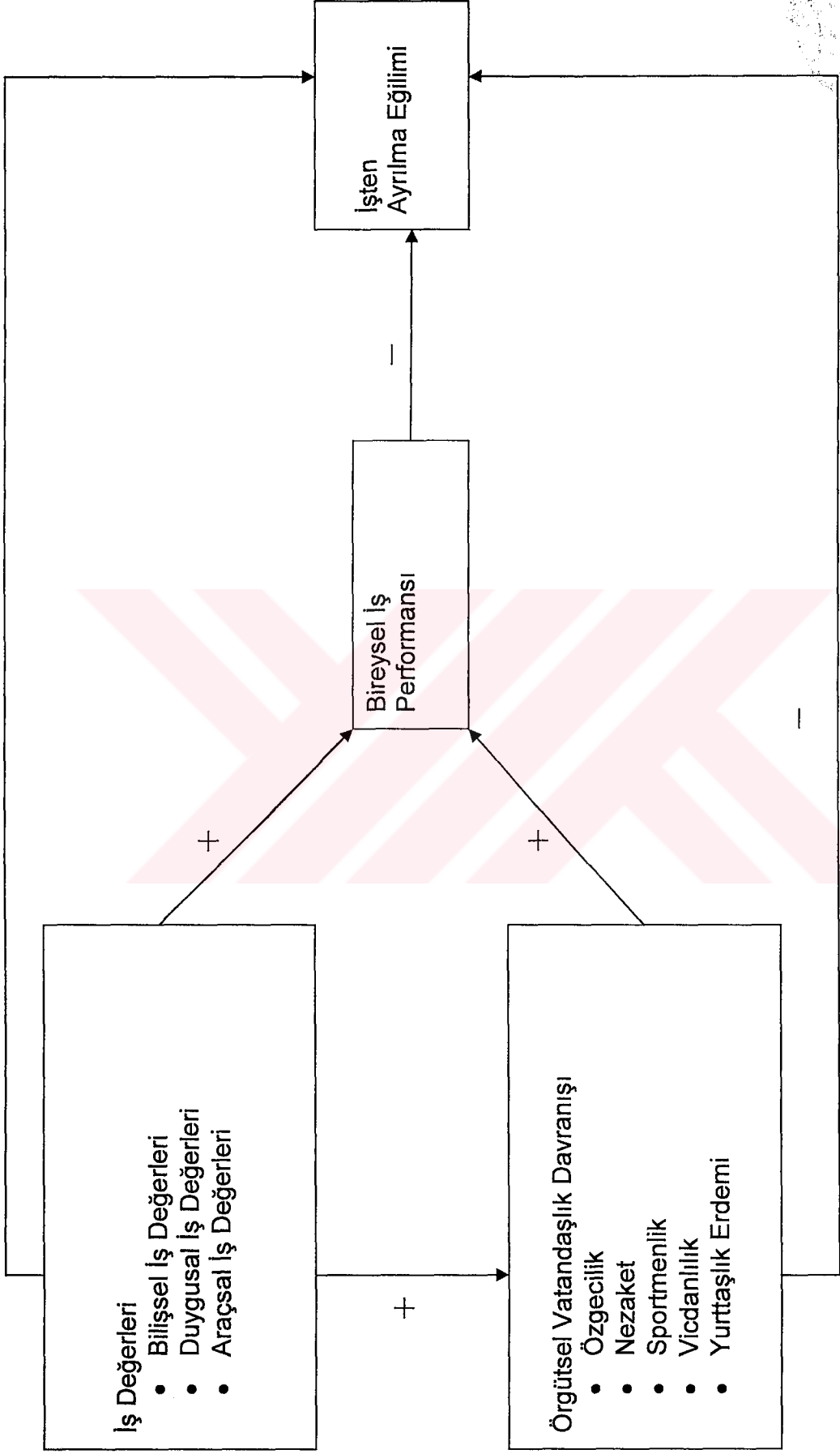
Bu çalışmada iş değerleri ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiye ilave olarak ÖVD'nin ara değişken etkisi incelenmektedir. Bu beklentilere dayanarak aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmektedir.

Hipotez 9: ÖVD, iş değerleri ve bireysel iş performansı arasında ara değişkendir.

Brown ve Peterson performansın işten ayrılma eğilimi üzerinde nadiren direkt etkisinin görülebileceğini, genellikle aracı rolü bulunduğunu söylemişlerdir(Brown,S.T.&Peterson, R.A.,1993, s.11). Griffeth ve Hom(1995)'da bireysel iş performansının işten ayrılma eğilimini belirlemede önemli olduğunu vurgulamaktadır. Fakat performans ve işten ayrılma ilişkisinde iş tatmini, örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık gibi farklı türde ara değişken etkilerinin de göz önünde bulundurulmasını önermektedir(Allen ve Griffeth, 1999, s.533).

Bu çalışmada, vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki direkt ilişkiye ilave olarak bireysel iş performansının ara değişken etkisi incelenmektedir. Bu beklentilere dayanarak aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmektedir.

Hipotez 10:Birey performansı, ÖVD ve İAE arasında ara değişkendir.



Şekil 3.2 .Araştırma Modeli

4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışına ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş değerleri, işten ayrılma eğilimi ilişkisi ve bunların bireysel iş performansına etkilerini tespit etmektir. Böylece bu çalışma ile işletmelerimizin performanslarını artırma sürecinde, çok önemli payı olan çalışanlarla ilgili olarak yapılabilecek iyileştirmelerde izlenecek yolları belirlemek ve bu sayede de ilgili literatüre katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Günümüzün ezici rekabet ortamı firmaları etkinlik ve verimlilik arttırmada insan faktörü üzerinde yoğunlaşmaya itmiştir. Bu mücadelede de sadece ileri teknoloji, finansal güç, pazar payı vb. yeterli olmamaktadır. Bu faktörler uygun insangücü ile tamamlanmaktadır. Firmaların performansı üzerinde çalışanların etkisi tartışılmaz çok önemlidir. Bu sebeple literatürde iş tatmini, örgütsel bağlılık, sadakat vb. birçok çalışma da mevcuttur. Fakat örgütsel vatandaşlık, iş değerleri, işten ayrılma eğilimi ve bunların performans üzerindeki etkilerine yönelik ampirik çalışmaların az olması dikkat çekicidir.Araştırmanın amacına dayalı olarak, cevap aranan temel sorular şunlardır:

1.Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ne derece etkilidir?

2.Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri, iş performansı üzerinde ne derece etkilidir?

3. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı üzerinde ne derece etkilidir?

4. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri,işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

5. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

6. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş performansı, işten ayrılma eğilimi üzerinde ne derece etkilidir?

7. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin iş değerleri ve performansları arasındaki ilişkide, ÖVD ara değişkenmidir?

8. Sakarya otomotiv ve yan sanayiinde çalışan bireylerin ÖVD ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide, bireysel iş performansı ara değişkenmidir?

Bu sorulara yönelik olarak araştırmaya ilişkin 34 hipotez ortaya konmuştur.

Hipotez 1-a:Bilişsel iş değerleri, özgecilik davranışını arttırır.

Hipotez 1-b:Bilişsel iş değerleri, nezaket davranışını arttırır.

Hipotez 1-c: Bilişsel iş değerleri, sportmenlik davranışını arttırır.

Hipotez 1-d: Bilişsel iş değerleri, vicdanlılık davranışını arttırır.

Hipotez 1-e:Bilişsel iş değerleri ,yurttaşlık erdemi davranışını arttırır.

Hipotez 2-a:Duygusal iş değerleri, özgecilik davranışını arttırır.

Hipotez 2-b:Duygusal iş değerleri, nezaket davranışını arttırır.

Hipotez 2-c: Duygusal iş değerleri, sportmenlik davranışını arttırır.

Hipotez 2-d: Duygusal iş değerleri, vicdanlılık davranışını arttırır.

Hipotez 2-e:Duygusal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını arttırır.

Hipotez 3-a:Araçsal iş değerleri, özgecilik davranışını azaltır.

Hipotez 3-b:Araçsal iş değerleri, nezaket davranışını azaltır.

Hipotez 3-c: Araçsal iş değerleri, sportmenlik davranışını azaltır.

- Hipotez 3-d: Araçsal iş değerleri, vicdanlılık davranışını azaltır.
- Hipotez 3-e:Araçsal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını azaltır.
- Hipotez 4-a: Bilişsel iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez4-b: Duygusal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 4-c: Araçsal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 5-a: Özgecilik, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 5-b: Nezaket, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 5-c: Sportmenlik, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 5-c: Vicdanlılık, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 5-d: Yurttaşlık erdemi, bireysel iş performansını artırır.
- Hipotez 6-a:Bilişsel iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 6-b:Duygusal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 6-c:Araçsal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini attırır.
- Hipotez 7-a: Özgecilik, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 7-b: Nezaket, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 7-d: Sportmenlik, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 7-d: Vicdanlılık, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 7-e: Yurttaşlık erdemi, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 8: Bireysel iş performansı, işten ayrılma eğilimini azaltır.
- Hipotez 9: ÖVD, iş değerleri ve bireysel iş performansı ilişkisinde ara değişkendir.
- Hipotez 10:Bireysel iş performansı, ÖVD ve işten ayrılma eğilimi ilişkisinde ara değişkendir.

4.2.Örnekleme Kütlesi

Bu araştırma, Sakarya Otomobil ve Yan Sanayiinde faaliyette bulunan imalat işletmelerinde 2003 yılının ikinci altı ayı içerisinde yapılmıştır. Araştırma kapsamında Sakarya ili içerisinde bu alanda faaliyet gösteren tüm işletmeler bulunmaktadır. Kamuya ait olanlar kapsam dışı bırakılmıştır.Çalışan sayısının 50 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Çalışan sayısı 50 ve üzerindeki işletmelerin fonksiyonel olarak bir yapılanma içinde olacakları düşünülerek uygulanacak anketlerden daha sağlıklı cevaplar

alınacağı umulmaktadır. Aynı zamanda firma büyüklüğü olarak 50 kişinin altında çalışanı olan işletmeler, çeşitli kamu kuruluşlarınca (DİE, 1999; SSK, 1998) ve Avrupa Topluluğunun kriterlerine göre küçük işletmeler olarak kabul edilmektedir. Denek olarak üst, orta ve alt kademe yönetici ve çalışanlar araştırma kapsamındadır. Bunlar arasında da lise ve üzerinde eğitim alanlar seçilmiştir.

Bu araştırmanın Sakarya'da yürütülmesinin nedeni, bölgenin bu alandaki faaliyetleri ile ülkemiz sanayiine önemli katkısının bulunmasıdır. 2003 verilerine göre Sakarya'da belirlenen kriterlere uyan 15 işletme ve yaklaşık 3000 çalışan otomotiv ve yan sanayiinde faaliyette bulunmakta olup bu işletmeler araştırmanın örneklem çerçevesini oluşturmaktadır. Örneklem olarak da kapsam kısıtların uygun (50 kişinin üzerinde çalışanı bulunan imalat işletmeleri ve bu işletmelerin lise ve üzerinde eğitilmiş çalışanları) olan işletmelerin tümü (15 işletme) ele alınmıştır. Örneklem kitlesine lise ve üzerinde eğitilmiş çalışanların katılması ile anket sorularının daha iyi algılanabileceği düşünülmüştür.

4.3 Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce örgütsel vatandaşlık davranışı, iş değerleri, bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerine yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı, bağımsız ve ara değişkenler Tablo 4.1'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1.Bağımsız, ara ve bağımlı değişkenler

Bağımsız Değişkenler	Ara Değişkenler	Bağımlı Değişkenler
<u>İş Değerleri</u> Bilişsel değerler Duygusal değerler Araçsal değerler <u>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</u> Özgecilik Nezaket Sportmenlik Vicdanlılık Yurttaşlık erdemi	Bireysel İş Performansı	İşten Ayrılma Eğilimi

4.4 Anketin Hazırlanması ile ilgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Daha sonra bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiş ve pilot uygulama sonucunda bazı ifadelerde değişiklik yapılarak nihai anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli likert ölçek kullanılmıştır. Anket soru sayısı, tasarımı ve uygulaması yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

4.4.1 Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket sorularında çeviri esnasında oluşabilecek hatalardan korunmak için gayret gösterilmiştir. Yapılan İngilizce'den Türkçe'ye çeviri konuyu ve İngilizce'yi bilen kişiler tarafından kontrol edilmiştir. Daha sonra konuyu bilmeyen ama İngilizce bilen kişiler tarafından yapılan kontroller sonucunda sorular son halini almıştır.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeklerin oluşturulmasında; Academy of Management Journal, Journal of Organizational Behavior, Human Resource Management, Journal of Occupational & Organizational Psychology gibi dergilerin yanısıra örgütsel davranış kitaplarından da geniş ölçüde yararlanılmıştır. Aşağıda bu ölçekler sırasıyla verilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede Podsakoff (1990) tarafından oluşturulan ve yirmi sorudan oluşan ÖVD anketi kullanılmıştır. Bu anket ÖVD'nı ifade eden beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemidir. Bu boyutların herbiri için dört soru 5'li likert tipi ölçek ile (1:kesinlikle katılmıyorum dan, 5:kesinlikle katılıyorum) ölçülmektedir.

Özgecilik ile tanımlanan firmalardaki çalışanların gönüllü olarak arkadaşlarına ne derecede yardım ettikleri ve firmalarını doğabilecek problemlerden ne derecede korudukları dört soru ile ölçülmektedir.

Nezaket, aldığınız karar ve uyguladığınız eylemlerden etkilenebileceğini düşündüğünüz kişileri ve yararlı bulabileceğini düşündüğünüz bilgileri ulaştırmayı gerektirir (Schnake and Dumler, 2003, s.285). Nezaket boyutu dört soru ile ölçülmektedir.

Sportmenlik boyutu ile çalışanların örgütün etkinliğini arttırmak için ne derece gerginlikleri engelledikleri, ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerinin ne kadar olduğu dört soru ile ölçülmektedir.

Vicdanlılık boyutu ile çalışanların kendilerinden beklenenden fazla bir davranış sergilemeye ne derece gönüllü oldukları dört soru ile ölçülmektedir.

Yurttaşlık erdemi boyutu ile çalışanların örgütüne derece genişletmeye, geliştirmeye, kollamaya çalıştıkları yine dört soru ile ölçülmektedir.


İş Değerleri: İş değerlerini ölçmede Dov Elizur (1984) tarafından geliştirilen ve yirmidört sorudan oluşan iş değerleri anketi kullanılmıştır. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar bilişsel değerler, duygusal değerler ve araçsal değerlerdir. Bilişsel iş değerleri ondört, duygusal iş değerleri beş ve araçsal iş değerleri yine beş soru ile (1: en azdan, 5: en çok) ölçülmektedir.

İşten Ayrılma Eğilimi: İşten ayrılma eğiliminin ölçümü ile ilgili iki ölçek ve yedi soru sorulmuştur. Bu sorular; Comman, Fichman, Jenkish ve Klesh(1979) ile Bluedorn (1982) tarafından geliştirilmiştir.

Bireysel İş Performansı: Bireylerin performansını değerlendirmeye yönelik dört soru sorulmuştur. Bu ölçek; Kirkman ve Rosen(1999) tarafından geliştirilmiştir.

4.4.2 Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket tekniği kullanılarak yürütülen çalışmalarda bazen sonuçları olumsuz etkileyen durumlar da söz konusudur. Anketi cevaplayan ve çalışmayı yürüten kişi anketi beraber doldurmadıklarında ilgisizce doldurulmuş anketlerle karşılaşmak mümkündür. Anket çalışmasında bu sakıncanın giderilmesi ve geri dönüş oranının artırılması için bazı hususlara dikkat edilmiştir. Kurum adı ve logosunun anket formunun başına konulmasıyla çalışmanın ciddiyeti vurgulanmıştır. Hemen altındaki açıklama metni çalışmanın önemini ve cevapların gizli tutulacağını ve isterlerse kendilerine gönderilebileceğini açıklamaktadır. Metnin altında ise çalışmayı yürüten kişilerin adı, ünvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri bulunmaktadır.



Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtız bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin gelişı güzel doldurulup doldurulmadığını kontrol edebilmek amacıyla olumlu soruların birkaçı olumsuz (reverse) şekilde sorularak alınan cevapların sağlıklı olup olmadığı incelenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir. Anketin sonuna cevaplayanın fikir ve önerilerini içeren açık uçlu bir soru sorulmuştur.

4.4.3 Pilot Uygulama ve Nihai Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Pilot çalışmalar daha sonra geniş olarak yapılacak çalışmalar için yapılan keşifsel araştırmalardır (Zikmund, 1987, s.47). Bu çalışmalar ön bilgi niteliğini taşıır ve daha sonra toplanacak verilere rehberlik eder.

Pilot uygulama için otomobil ve yan sanayiinde faaliyet gösteren beş firma seçilmiş ve ön çalışma bunlar üzerinde yapılmıştır. Bu firmaların 78 çalışanından cevap alınmış ve her bir firmada en az bir insan kaynakları departmanı yöneticisinden biri ile çalışma konusu ve anket soruları üzerine görüşme yapılıp fikirleri alınmıştır.

Elde edilen sonuçlar SPSS 11.0 programında faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörlerin alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Ön test çalışması sonucunda sonuçlar genelde beklendiği gibi çıkmış ve ciddi bir değişikliğe gerek görülmemiştir.

4.5 Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

4.5.1 Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Örneklem kitlesi 15 firma ile anketlerin yüzyüze görüşülerek elden dağıtılmasına karar verilmiştir. Bu yöntemin kullanılmasının başlıca nedeni şunlardır;

- Araştırma kapsamındaki firmaların bir bölgede olması,
- Yüzyüze görüşme diğer anket toplama yöntemlerine (örneğin; posta yolu ile) göre maliyetli ve örneklem kitlesine ulaşmanın zor olmasının dezavantajlarına rağmen geri dönüş oranının yüksek oluşu (Judd, et al., 1991, s.219),
- Ortaya çıkabilecek yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve daha çabuk giderilecek oluşu,
- Anketi cevaplayan kişilerin karşısında bir araştırmacı görmesi sonucu sosyal etkileşim seviyesinin yüksek oluşu, araştırmacıların ankete katılanların düşünceleri hakkında bilgi sahibi olması (Roth and Bevier, 1994),
- Araştırmanın pilot çalışması esnasında cevap verecek kişilerin açıklama istemeleri, bu anketi doldurmalarıyla oluşan verilerin firmaları tarafından görüleceği endişesinin giderilmesi,
- Anketi cevaplarken daha ciddi davranmaları açısından faydalı olacağı düşüncesidir.

4.5.2 Verilerin toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, ilk olarak Adapazarı Ticaret ve Sanayi Odasında kayıtlı otomobil ve yan sanayiinde faaliyet gösteren firmaların adres, telefon ve faksları temin edilmiştir. Bunlar arasında 50 ve üzerinde çalışanı olanlar tespit edilmiştir. Bunun yanısıra Adapazarı ve ilçelerinde olupta Adapazarı Ticaret ve Sanayii Odasına kayıtlı olmayan firmalarla beraber 50 ve üzerinde çalışanı olan işletme sayısı (15) saptanmıştır. Bu firmalarda çalışanların toplam sayısı 3000 civarındadır. Örneklem kitlesini oluşturan 15 firmada veri toplarken sırası ile aşağıdaki süreç uygulanmıştır.

İlk olarak, firmalarla telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışma ile ilgili kısa bir bilgi verilip randevu talep edilmiştir. Daha sonra firmadaki insan kaynakları departmanındaki yetkili bir kişiye anketin içeriği ve önemi anlatılmıştır. Bazı anketler görüşme anında birlikte yorum yapılarak doldurulmuştur. Bu yorumların pilot çalışmanın değerlendirilmesine çok faydası olmuştur. Anketler elden alınmış ya da firma elemanlarınca getirilmiştir. Eğer anketler bir hafta geçmesine rağmen gönderilmemişse birkaç defa telefonla aranarak hatırlatma yapılmıştır. Bu prosedür izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Pilot uygulama da dahil olmak üzere Haziran 2003'te başlayan anket toplama süreci 14 Kasım 2003'te sona erdirilmiş ve toplam 15 firmadan cevap alınmıştır. Bu firmalardan geri dönüş oranı tablo 4.2'de görüleceği üzere firma bazında %100, çalışan sayısı olarak % 9,71 'dir.

Tablo 4.2. Firma Çalışan Sayısı ve Ankete Cevap Veren Sayısı

Firma No	Firmaların Çalışan Sayısı	Ankete Cevap Veren Sayısı	Ankete Cevap Veren Yüzdesi
1	160	20	%12,5
2	51	7	%13,72
3	207	22	%10,62
4	500	45	%9
5	563	50	%8,8
6	120	15	%12,5
7	85	10	%11,76
8	52	7	%13,46
9	585	50	%8,54
10	505	44	%8,71
11	208	20	%10,61
12	50	5	%10
13	50	5	%10
14	71	10	%14,08
15	210	22	%10,48
TOPLAM	3417	332	%9,74

4.6.Verilerin Analizi

4.6.1.Demografik Bulgular

Araştırmanın analiz aşamasında katılan 332 çalışanın 266'sı (%80,1)erkek, 66'sı(%19,9) bayandır. Çalışanların 201'i(%60,5) evli, 131'i(%39,5)bekardır. Çalışanların pozisyonlarına göre yaşları, kıdemleri,eğitimleri, firmalarının çalışan sayıları,bölgeleri ile ilgili değerler aşağıdaki tablolarda görülmektedir. Tablolardaki değerlere bakıldığında, çalışanların 171'inin(%51,50) 30 yaşından küçük olduğu, 172'sinin (%51,8) 1-5 yıl arası çalışan, 263'ünün(%79,22) 150 kişinin üzerinde personeli bulunan firmalarda çalıştıkları, 163'ünün (%49,09) lise mezunu ve 153'ünün(%46) üniversite mezunu olduğu büyük oranlarından dolayı dikkat çekicidir.

Tablo 4.3.Çalışanların Pozisyonlarına Göre Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
Erkek	130	55	16	55	6	4	266
Bayan	15	38	0	8	2	3	66
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

Tablo 4.3'e bakıldığında, çalışanların 266'sının (%80,12) erkek, 66'sının (%19,88) bayan olduğu görülmektedir. Erkek çalışanların büyük çoğunluğu işçi iken, bayan çalışanların genellikle büro çalışanı olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4.4.Çalışanların Pozisyonlarına Göre Yaşları

Yaş	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
30'danaz	91	53	7	16	2	2	171
30-35	38	24	6	24	3	4	99
36-40	11	10	2	11	1	0	35
41-50	5	6	1	11	2	1	26
51ve+	0	0	0	1	0	0	1
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

Tablo 4.4'e bakıldığında, 171 kişi (%51,55) 30 yaşın altında, 99 kişi (%29,8) 30-35 yaşlarında, 35 kişi (%10,54) 36-40 yaşlarında iken 41-50 yaşlarında 26 kişi (%7,83) ve 51 yaşın üzerinde sadece bir kişi (%0,3) çalışmaktadır. Böylece 35 yaşın altında çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5'e bakıldığında, 172 çalışanın (%51,8) firmalarında 1-5 yıl arasında çalışma sürelerinin olduğu ve bu çalışanların genellikle işçi ve büro çalışanı oldukları görülmektedir. Firmalarında 6-10 yıl arasında çalışma süresi olan 97 çalışanın (%29,21) işçi, büro çalışanı ve orta kademe yönetici

olduğu, 11-15 yıl arasında çalışma süresi bulunan 41 kişinin (%12,34) en çok işçi, büro çalışanı ve orta kademe yönetici oldukları görülmektedir. 16 yıl ve

Tablo 4.5. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Kıdemleri

Kıdem(yıl)	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
1-5yıl	90	50	2	26	2	2	172
6-10 yıl	34	26	10	20	3	4	97
11-15 yıl	17	9	4	8	2	1	41
16yıl+	4	8	0	9	1	0	22
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

üzerinde çalışma süresi bulunan 22 kişinin orta kademe yönetici ve büro çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.5'teki bulgular kıdem yılı arttıkça, statünün de değiştiğini düşündürmektedir.

Tablo 4.6. Çalışanların Pozisyonlarına Göre Firmalarının Çalışan Sayısı

Toplam Çalışan Sayısı	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
50ve altı	0	0	0	0	0	0	0
50-100	34	10	3	9	1	0	57
100-150	3	1	2	4	1	1	12
150 ve+	108	82	11	50	6	6	263
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

Tablo 4.6'ya bakıldığında, 57 çalışanın (%17,17) 50-100 kişi arasında personeli bulunan firmalarda çalıştığı, 12 (%3,61) kişinin 100-150 kişi arasında personeli bulunan firmalarda çalıştığı, 263 (%79,21) kişi arasında personeli bulunan firmalarda çalıştığı ve genellikle işçi, büro çalışanı ve orta kademe yönetici oldukları görülmektedir.

Tablo 4.7.Çalışanların Pozisyonlarına Göre Eğitimleri

Eğitim	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
İlkokul	0	0	0	0	0	0	0
Lise	110	31	11	9	1	1	163
Üniversite	35	59	5	44	5	5	153
Lisansüstü	0	3	0	10	2	1	16
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

Tablo 4.7'ye bakıldığında, 163 (%49) çalışanın lise mezunu, 153 (%46,08) çalışanın üniversite ve 16 (%4,81) çalışanın lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Deneklerin büyük çoğunluğunu oluşturan işçilerinde son yıllarda eğitimlerinin yükseldiği düşünülmektedir.

Tablo 4.8.Çalışanların Pozisyonlarına Göre Bölümleri

Bölüm	Pozisyon						Toplam
	İşçi	Büro Çalışanı	Ustabaşı	Orta Kad.Yön.	Üst Düz. Yön.	Diğer	
Üretim	138	36	15	43	3	6	241
Pazarlama	1	17	0	4	1	0	23
Finans	1	25	0	5	2	0	33
İKY	3	9	0	9	1	0	22
Diğer	2	6	1	2	1	1	13
Toplam	145	93	16	63	8	7	332

Tablo 4.8'e bakıldığında, 241 (%72,59) kişinin üretim bölümünde çalıştığı ve bunların da çoğunlukla işçi, büro çalışanı veya orta kademe yönetici olduğu görülmektedir. 23(%6,92) kişinin pazarlama, 33(%9,93) kişinin finans, 22 (%6,62) kişinin insan kaynakları yönetimi, 13(%3,92) kişinin de diğer bölümlerde çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.6.2.Faktör Yapısı ve Güvenilirlikler

Araştırmada kullanılan ölçekler, farklı bir kültür ve farklı bir örnekleme kullanıldığından verilerin keşifsel faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir. ÖVD'nin sportmenlik boyutunun faktör katsayısının düşük olması nedeniyle çalışma dört boyut ile devam etmektedir. Böylece araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda, iş değerlerinin üç, örgütsel vatandaşlık davranışının dört, birey performansının bir ve işten ayrılma eğiliminin yine bir boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan Likert tipi toplam 57 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 13 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Faktör analizi sonucunda beklenildiği üzere dokuz boyut ortaya çıkmıştır.

Güvenilirlik; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından oluşur(Kerlinger, 1986). Kathuria(2000) 0,60 ve üzerindeki alfa katsayısının kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir.

Tablo 4.9'da faktör yükleri küçükten büyüğe sıralanmış, yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

	Faktör 1 Bilişsel Değerler	Faktör 2 Duygusal Değerler	Faktör 3 Araçsal Değerler	Faktör 4 Özgeçlilik	Faktör 5 Nezaket	Faktör 6 Vicdanlılık	Faktör 7 Yurttaşlık Erdemi	Faktör 8 İşten Ayrılma Eğilimi	Faktör 9 Birey Performansı
BD1	0,766								
BD2	0,747								
BD3	0,708								
BD7	0,664								
BD6	0,620								
DD2		0,796							
DD5		0,672							
DD3		0,638							
BD4		0,590							
DD4		0,503							
DD1		0,494							
AD2			0,865						
AD1			0,702						
AD4			0,658						
AD5			0,602						
Ö1				0,781					
Ö2				0,730					
Ö3				0,675					
Ö4				0,519					
N1					0,709				
N2					0,607				
N3					0,643				
V3						0,747			
V2						0,740			
V1						0,660			
V4						0,649			
YE4							0,853		
YE2							0,836		
YE3							0,739		
YE1							0,564		
IAE2								0,914	
IAE3								0,910	
IAE1								0,853	
IAE4								0,826	
BP2									0,793
BP4									0,663
BP1									0,648
BP3									0,626

Toplam Açıklanan Varyans Oranı %

Dönüşüm yöntemi: Varimaks

BD:Bilişsel Değerler; DD:Duygusal Değerler; AD:Araçsal Değerler; Ö:Özgeçlilik; N:Nezaket; V:Vicdanlılık; YE:Yurttaşlık erdemi; İAE:İşten Ayrılma Eğilimi; BP:Bireysel İş Performansı

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin Alpha güvenilirlikleri hesaplanmış ve tüm güvenilirliklerin 0,60'ın (Bogazzi, 1988) üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 'da anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi gereğince kaç soru çıkarıldığı ve Croanbah's Alpha güvenilirlik katsayısı görülmektedir.

Tablo 4.10. Değişkenlere İlişkin Soru Adetleri ve Cronbach's Alpha Katsayıları

Değişken adı	Soru adedi	Çıkarılan soru adedi	Çıkarılan soru no	Alpha
1.Bilişsel değerler	13	8	BD5,BD8,BD9,BD10,BD11,BD12,BD13,BD14	0,8063
2.Duygusal değerler	6	-	-	0,8363
3.Araçsal değerler	5	1	AD3	0,7598
4.Özgecilik	4	-	-	0,7621
5.Nezaket	4	1	N4	0,5999
6.Vicdanlılık	4	-	-	0,7473
7.Yurttaşlık erdemi	4	-	-	0,8069
8.İşten Ayrılma Eğilimi	4	3	IAE5,IAE6,IAE7	0,9162
9.Performans	4	-	-	0,7722
Toplam	48	13	-	--

4.6.3.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tüm değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve değişkenler arasındaki birebir ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Pearson korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından Tablo 4.11'de verilen korelasyon katsayıları, değişkenler arası ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir(Cohen&Cohen,1988). Tablo 4.11'de ($p < 0,01$ ve $p < 0,05$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir

Tablo 4.11. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Ortalama	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4,3180	0,64601	0,8063 ^a								
4,5997	0,48119	0,650**	0,8363 ^a							
4,4564	0,59012	0,398**	0,517**	0,7598 ^a						
4,2362	0,56020	0,282**	0,348**	0,010	0,7621 ^a					
4,1938	0,55762	0,192**	0,226**	0,133*	0,453**	0,5999 ^a				
4,2575	0,60349	0,156**	0,154**	0,038	0,316**	0,185**	0,7473 ^a			
4,2277	0,60526	0,251**	0,260**	0,064	0,319**	0,218**	0,365**	0,8069 ^a		
4,2573	0,52377	0,308**	0,350**	0,162**	0,425**	0,270**	0,388**	0,316**	0,9162 ^a	
1,6512	0,91049	-0,021**	-0,093**	0,015**	-0,145**	-0,202**	-0,303**	-0,162**	-0,186**	0,7722 ^a

**Korelasyon katsayısı %1 düzeyinde anlamlıdır. *Korelasyon katsayısı %5 düzeyinde anlamlıdır.

A Değişkene ilişkin Cronbach's alpha sayısı

Not: Değişkenler faktör analizinde belirtildiği üzere sıralanmıştır.

ilişki olduğu iddia edilebilir. Aynı zamanda değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapmalar da hesaplanmıştır. Bu bulgular da Tablo 4.11'de görülmektedir.

4.6.4.Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

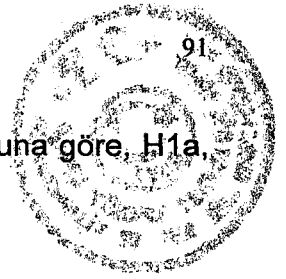
Araştırmaya yönelik hipotezler her bir aşamada ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu aşamalara göre oluşturulan regresyon modellerine ilişkin sonuçlar ve bu modellerle ilgili açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.12. İş Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlılık Değişken Özgecilik		Bağımlı Değişken Nezaket		Bağımlı Değişken Vicdanlılık		Bağımlı Değişken Yurt Erdemi	
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B	t	B	t	B	t	B	t
Bilişsel Değerler	0,106	1,842	0,066	1,077	0,097	1,448	0,143	2,189*
Duygusal Değerler	0,458	5,506**	0,195	2,203*	0,150	1,544	0,273	2,904**
Araçsal Değerler	-0,230	-4,089**	0,015	0,257	-0,067	-1,025	-0,112	-1,757
Model F	22,163**		6,316**		3,621*		10,503*	
Model R2	0,169		0,055		0,032		0,088	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)								
**0,01düzeyinde anlamlı (tek yönlü)								

Analizlerin 1. aşamasına yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışanların duygusal iş değerlerinin ($p < 0,01$) özgecilik üzerinde pozitif etkili olduğu, araçsal iş değerlerinin ($p < 0,01$) negatif etkili olduğu, bilişsel iş değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Tüm iş değerleri boyutları karşılaştırıldığında duygusal iş değerlerinin ($\beta = 0,458$, $p < 0,01$) özgeciliğin en güçlü tahmin edicisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bulgular nezaket açısından değerlendirildiğinde, duygusal iş değerleri ($p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Bilişsel iş değerleri ($p < 0,05$) ve duygusal iş

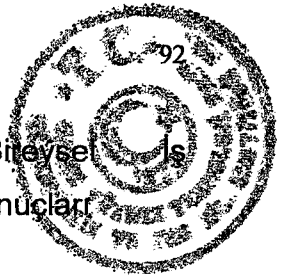


değerleri ($p < 0,01$) yurttaşlık erdemi üzerinde pozitif etkilidir. Buna göre, H1a, H1b, H1c, H2c, H3b, H3c, H3d desteklenmemektedir.

Tablo 4.13. İş Değerlerinin Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bireysel İş Performansı	
	β	t
Bilişsel değerler	0,117	2,110*
Duygusal değerler	0,300	3,776**
Araçsal değerler	-0,033	-0,620
Model F	16,896**	
Model R2	0,135	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 2. aşamasında geliştirilen ve iş değerlerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Bireysel iş performansı üzerinde, bilişsel değerlerin ($p < 0,05$) ve duygusal değerlerin ($p < 0,01$) etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak araçsal iş değerlerinin performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmaması sebebiyle H4c desteklenmemektedir.



Tablo 4.14.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bireysel İş Performansı	
	Model 6	
	β	t
Özgecilik	0,276	4,935**
Nezaket	0,073	1,370
Vicdanlılık	0,242	4,649**
Yurttaşlık erdemi	0,124	2,371*
Model F	30,215**	
Model R2	0,270	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 3. Aşamasında geliştirilen ve ÖVD'nin bireysel iş performansı üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,001$). Bireylerin iş performansı üzerinde özgecilik ($p < 0,01$), vicdanlılık ($p < 0,01$) ve yurttaşlık erdemi ($p < 0,05$) etkilidir. Nezaketin istatistiksel olarak anlamlı olmaması sebebiyle, H5b desteklenmemektedir.

Tablo 4.15 İş Değerlerinin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken İşten Ayrılma Eğilimi	
	Model 7	
	β	t
Bilişsel değerler	0,063	0,847
Duygusal değerler	-0,175	-2,208*
Araçsal değerler	0,080	1,235
Model F	1,739	
Model R2	0,135	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 4.aşamasında geliştirilen iş değerlerinin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini araştıran regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. Korelasyon tablosuna da tüm değişkenlere bakıldığında yine ilişki olmadığı görülmektedir. Bu durumda iş değerleri, işten ayrılma eğilimini direkt olarak etkilememektedir.

Tablo 4.16. ÖVD'nin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken İşten Ayrılma Eğilimi	
	Model	8
	β	t
Özgecilik	0,012	0,187
Nezaket	-0,142	0,018**
Vicdanlılık	-0,261	0,000**
Yurttaşlık erdemi	-0,039	0,502
Model F	10,057**	
Model R2	0,101	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 5.aşamasına yönelik hazırlanan regresyon modellerinden Model 8 ÖVD'nin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini ele almaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Özgecilik ve yurttaşlık erdeminin İAE üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Nezaket ve yurttaşlık erdemi boyutuna bakıldığında anlamlı bulgular söz konusudur. İAE üzerinde nezaket ($\beta = -0,142$, $p < 0,01$), vicdanlılığa ($\beta = -0,039$, $p < 0,01$) göre daha fazla etkiye sahiptir. Bu bulgulara dayanarak, özgecilik ve yurttaşlık erdeminin istatistiksel olarak anlamlı olmamasından dolayı H7a ve H7d desteklenmemektedir.

Analizlerin 6.aşamasında (Model 9) bireysel iş performansının, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Korelasyon tablosundan da görüleceği üzere iki değişken arasında beklendiği üzere negatif bir ilişki

sözkonusudur. Performans ($p<0,01$), IAE üzerinde $-0,186$ 'lık etkisi ile hipotezi desteklemektedir.

Baron ve Kenny (1986, s.1176)'ye göre ara değişken içeren bir model üç temel ilişkiye sahiptir.

- 1)Bağımsız değişken ara değişkeni doğrudan etkiler,
- 2)Ara değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler,
- 3)Bağımsız değişken bağımlı değişkeni doğrudan etkiler.

Ara değişken içeren bir modelde ara değişkenin varlığı aşağıdaki koşullar sağlandığında gerçekleşebilir.

- 1)Bağımsız değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
- 2)Ara değişkendeki değişim bağımlı değişkende değişime neden olmalıdır.
- 3)Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, ara değişken de bağımsız değişken olarak ele alındığında azalmalı veya ortadan kalkmalıdır.

Bu durumda en güçlü ara değişken etkisinin varlığından, ara değişkenler de bağımsız değişken olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlerin önceden var olan etkisinin tamamen ortadan kalkmasıyla söz edilir. Böyle bir durumda "tam ara değişken" terimi kullanılır. Eğer bu etki ortadan kalkmazsa bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkmaz ama azalır, ara değişken etkisine sahip başka faktörlerin de varlığından söz edilir ve bu durumda "kısmi ara değişken" terimi kullanılır (Baron and Kenny, 1986, s.1176).

Baron ve Kenny(1986)'ye göre sosyal bilimlerde tam ara değişken etkisinin ortaya çıkması oldukça zordur. Bu anlamda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini azaltan ara değişken varlığının yani kısmi ara değişkenin varlığının ortaya çıkarılması da önemli bir bulgudur.

Judd ve Kenny(1981) ile Baron ve Kenny(1986)'ye göre ara değişken analizi yapmanın en kabul edilebilir yolu çoklu regresyon analizleri kullanmaktır. Bu analizler şu adımlarla gerçekleştirilir.

1.adım:Bağımsız değişkenlerin ara değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

2.adım:Ara değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

3.adım:Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

4.adım:Son olarak ara değişkenleri de bağımsız değişkenlere eklemek ve hem bağımsız hem de ara değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini araştıran bir regresyon modeli oluşturmak.

Bu adımlar gerçekleştirildikten sonra, eğer 3.adımda var olan etkiler, 4.adımda ortadan kalkıyorsa; yani bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ara değişkenler de modele bağımsız değişken olarak eklendiğinde azalıyor veya ortadan kalkıyorsa, kısmi ve ara değişken etkilerinden söz edilebilir.

Tablo 4.17.ÖVD'nin Ara Değişken Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Bireysel İş Performansı	
	Model	10
	β	t
Bilişsel değerler	0,060	1,189
Duygusal değerler	0,138	1,843
Araçsal değerler	0,039	0,776
Özgecilik	0,216	3,992**
Nezaket	0,049	0,991
Vicdanlılık	0,208	4,694**
Yurttaşlık erdemi	0,077	1,712
Model F	20,398**	
Model R2	0,307	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 7. aşamasına yönelik olarak hazırlanan ve ÖVD'nin ara değişken etkisini ele alan Model 10 istatistiksel olarak anlamlıdır. ÖVD boyutlarından

özgecilik($\beta=0,216$, $p<0,01$) ve vicdanlılığın ($\beta=0,208$, $p<0,01$) bireysel iş performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 5'te bilişsel iş değerleri ve duygusal iş değerlerinin bireysel iş performansını etkilediği ($\beta=0,017$, $p<0,05$), ($\beta=0,300$, $p<0,01$), ÖVD değişkeni eklenen Model 10'a bakıldığında ise iş değerlerinin etkilerinin ortadan kalktığı görülmektedir ($\beta=0,060$, $p>0,05$; $\beta=0,138$, $p>0,01$). Bu durumda H9 hipotezi kabul edilebilir niteliktedir. Diğer bir ifadeyle bilişsel ve duygusal iş değerleri ile bireysel iş performansı arasında ÖVD tam ara değişkendir. Bilişsel ve duygusal iş değerleri, birey performansını ÖVD üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır.

İş değerleri ve IAE arasında, ÖVD'nin ara değişken etkisi de araştırılmak istenen bir modeldir. Fakat Model 7'de iş değerlerinin IAE üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan ÖVD'nin ara değişken etkisinin incelenmesine gerek kalmamıştır.

Tablo 4.18. Bireysel İş Performansının Ara Değişken Etkilerine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken İşten Ayrılma Eğilimi	
	Model	12
	β	t
Özgecilik	0,243	0,415
Nezaket	-0,225	-2,286*
Vicdanlılık	-0,382	-4,142**
Yurttaşlık erdemi	-0,048	-0,547
Performans	-0,98	-0,915
Model F	8,209**	
Model R2	0,115	
*0,05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		
**0,01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)		

Analizlerin 8.aşamasına yönelik olarak hazırlanan ve bireysel iş performansının ara değişken etkisini ele alan Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. ÖVD boyutlarından nezaket ($\beta=-0,225$, $p<0,01$) ve vicdanlılığın ($\beta=-0,382$, $p<0,01$) İAE üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı etkilerinin, bireysel iş performansı değişkeni eklenen model 11'e bakıldığında ise etkinin azaldığı görülmektedir. Bu durumda bireysel iş performansı ÖVD ve İAE arasında kısmi ara değişken olmakta ve H10 hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin kabul ve red durumları, Tablo 4.19'da özetlenmektedir.



Tablo 4.19. Araştırma Hipotezlerinin Özeti

HİPOTEZ	Kabul/Red	Model
Hipotez1-a: Bilişsel iş değerleri, özgeçiclik davranışını artırır.	RED	1
Hipotez1-b: Bilişsel iş değerleri, nezaket davranışını artırır.	RED	2
Hipotez1-d: Bilişsel iş değerleri, vicdanlılık davranışını artırır.	RED	3
Hipotez1-e: Bilişsel iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını artırır.	KABUL	4
Hipotez2-a: Duygusal iş değerleri, özgeçiclik davranışını artırır.	KABUL	1
Hipotez2-b: Duygusal iş değerleri, nezaket davranışını artırır.	KABUL	2
Hipotez2-d: Duygusal iş değerleri, vicdanlılık davranışını artırır.	RED	3
Hipotez2-e: Duygusal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını artırır.	KABUL	4
Hipotez3-a: Araçsal iş değerleri, özgeçiclik davranışını artırır.	KABUL	1
Hipotez3-b: Araçsal iş değerleri, nezaket davranışını artırır.	RED	2
Hipotez3-d: Araçsal iş değerleri, vicdanlılık davranışını artırır.	RED	3
Hipotez3-e: Araçsal iş değerleri, yurttaşlık erdemi davranışını artırır.	RED	4
Hipotez4-a: Bilişsel iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.	KABUL	5
Hipotez4-b: Duygusal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.	KABUL	5
Hipotez4-c: Araçsal iş değerleri, bireysel iş performansını artırır.	RED	5
Hipotez5-a: Özgeçiclik, bireysel iş performansını artırır.	KABUL	6
Hipotez5-b: Nezaket, bireysel iş performansını artırır.	RED	6
Hipotez5-d: Vicdanlılık, bireysel iş performansını artırır.	KABUL	6
Hipotez5-e: Yurttaşlık erdemi, bireysel iş performansını artırır.	KABUL	6
Hipotez6-a: Bilişsel iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.	RED	7
Hipotez6-b: Duygusal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.	KABUL	7
Hipotez6-c: Araçsal iş değerleri, işten ayrılma eğilimini azaltır.	RED	7
Hipotez7-a: Özgeçiclik, işten ayrılma eğilimini azaltır.	RED	8
Hipotez7-b: Nezaket, işten ayrılma eğilimini azaltır.	KABUL	8
Hipotez7-d: Vicdanlılık, işten ayrılma eğilimini azaltır.	KABUL	8
Hipotez7-e: Yurttaşlık, işten ayrılma eğilimini azaltır.	RED	8
Hipotez8: Bireysel iş performans, işten ayrılma eğilimini azaltır.	KABUL	9
Hipotez9: ÖVD, iş değerleri ve bireysel iş performans ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	10
Hipotez10: Bireysel iş performans, ÖVD ve işten ayrılma eğilimi ilişkisinde ara değişkendir.	KABUL	11

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasının amacı; iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı ilişkisi ile bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini incelemektir. İş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansı bağımsız, işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. İş değerlerinin performans üzerindeki etkisi araştırılırken; örgütsel vatandaşlık davranışı ara değişken, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi araştırılırken ise; bireysel iş performansı ara değişken olarak ele alınarak, tüm bunlara yönelik hipotezler araştırılmaktadır. Çalışma Sakarya Otomotiv ve Yan Sanayiinde faaliyet gösteren onbeş firmanın, 332 çalışanına uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Türkiye özel sektör çalışanlarına ve yöneticilerine önemli bulgular sağlamaktadır.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer verilen değişkenlerin birbirinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının tümü 0,599 ve 0,914 arasında değişmektedir. Korelasyon analizlerine göre, özgecilik, vicdanlılık, yurttaşlık erdemi boyutları ile araçsal değerler boyutu ilişkisizdir($p < 0,05$). Korelasyon analizi bunların haricinde tüm değişkenler arasında çoğunluğu istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olan önemli ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir.

5.1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırmamız kapsamındaki iş değerleri ve üç boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış, literatürü destekler nitelikteki bilgilere ulaşılmıştır (Ryan, 2002).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ele alındığında, duygusal iş değerlerinin özgeciliği yaratan birincil unsur olduğu görülmektedir. Araçsal iş değerlerinin etkisinin negatif olması literatürde başka çalışmalarda da rastlanan bir bulgudur (Wagner ve Rush, 2000; Morrison, 1994). Bu bulgu duygusal iş değerlerinin kuvvetli olduğu bir çalışmada özgecilik davranışının arttığı ve araçsal iş değerleri kuvvetli olduğunda ise özgecilik davranışının azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca araçsal değerler ve özgecilik davranışının karşılaştırıldığı korelasyon analizinde, bu iki boyutun ilişkisi istatistiksel olarak anlamsızdır. Fakat iş değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin araştırıldığı regresyon analizinde araçsal değerler ve özgecilik arasında negatif ilişki görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu literatürde de görüleceği gibi, yine duygusal iş değerlerinden etkilenmektedir (Lambert, 2000; Bishop et al., 2000; Randall et al., 1999; Moorman ve Blakely, 1998). Nezaket davranışını uygulayan bir çalışanın, en dikkat çekici özelliği arkadaşlarına karşı sergilediği kibar ve nazik hareketlerdir. Duygusal değerler içerisinde iş arkadaşlarıyla uyumlu olmak, kendini değerli hissetmek gibi faktörler nezaket ile ilişkilidir. Bu çalışmanın bulguları da, duygusal iş değerlerine sahip çalışanların, nezaket davranışını arttıracak yönündedir.

Yurttaşlık erdemini etkileyen unsurlara bakıldığında, duygusal iş değerlerinin, bilişsel iş değerlerinden önde geldiği tespit edilmiştir. Duygusal değerler boyutu kapsamında yer alan adalet, insanlarla etkileşim, örgüt desteği, saygı görme gibi faktörlerin ayrı olarak incelendiği çalışmalara bakıldığında da sonuçlar desteklenmektedir (Moorman ve Blakely, 1998; Randall et al.; Bishop et al.; Lambert, 2000). Yurttaşlık erdemi, örgüte karşı büyük bir sorumluluğu ve örgütün gelişmesi için gönüllü ve aktif faaliyetlerde bulunmayı ifade eder. Bu tür faaliyetler, insanlarla tanışmak ve etkileşimde bulunmak gibi özelliklere sahip olmayı gerektirecektir. Zaten örgütün gelişmesini çok isteyen bir çalışanın da başarılı, sorumluluk sahibi, topluma

yararlı olmak isteyen, övünç duyulacak bir örgüt istemesi gibi değerlerinin olması gereklidir.

Bu durumda özel sektörde çalışan bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlayan unsurlar bilişsel ve duygusal iş değerlerine sahip olmalarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve dolayısıyla tüm boyutları da gönüllü olarak yapılan toplum yanlısı davranışlardır. Örgütün diğer çalışanlarının ve yöneticilerinin bu tür davranışların sergilenmesi yönünde bir beklentileri yoktur. Fakat, bu davranışların varlığı da istenen bir durumdur. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların, kendilerinden beklenmeyen bu davranışı göstermeleri araçsal iş değerlerinin kuvvetli olmadığına da bir göstergesidir. Bireyler bu tür davranışların direkt olarak bir maaş artışına, iş güvencesine, rahat ve temiz bir iş ortamına, maaş dışı imkanlara (servis, yemek, sağlık sigortası, sosyal tesis gibi) dönüşmeyeceğinin farkındadırlar. Oysa bilişsel iş değerlerine sahip olma, kendi başarısı dolayısı ile de örgütün başarısı için gereklidir. Duygusal iş değerleri ise, örgüt ve çalışanların tutumları açısından bireylerin başarısı üzerinde etkilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişim, uyum, hoşgörü, bağlılık gereklidir. Bunlar da duygusal iş değerleri kapsamında yer aldığından bu tür değerler örgütsel vatandaşlık davranışının daha güçlü belirleyicisidir.

5.1.2. Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkiler

Bu çalışma genel olarak iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı ilişkilerini ve bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisini ele alan bir modeldir. Model içerisinde bireysel iş performansını etkileyen, iş değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu değişkenler aşağıda sırası ile açıklanmaktadır.

İş değerlerinin üç boyutunun bireysel iş performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında duygusal değerlerin etkisi, bilişsel değerlerden daha güçlüdür. Çalışanlar, örgüt tarafından desteklendiği ve kendini değerli hissettiği zaman iş performansları da artmaktadır (Randall et al., 1999;

Eisenberger et al., 1990). Bilişsel değerler kapsamında yer alan başarı ihtiyacı, özerklik gibi faktörler de iş performansını arttırmaktadır (Puffer, 1987). Performansı yüksek çalışanların, başarı, terfi, geribildirim, sorumluluk gibi bilişsel değerlerinin daha yüksek olacağı düşünülür. Oysa bu çalışmada, duygusal değerler daha kuvvetli bulunmuştur. Son zamanlarda iş değerlerinin sıralanması ile ilgili yapılan çalışmalarda da duygusal değerleri ifade eden değerlerin, bilişsel ve araçsal değerlerden önde geldiği görülmektedir(Love,2002). Bu nedenle duygusal iş değerleri, performansı daha çok etkileyebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgeciliğin; vicdanlılık ve yurttaşlık erdemine göre bireysel iş performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu görülmektedir (Avilla et al., 1988; MacKenzie et al., 1991; Podsakoff&MacKenzie,1992; MacKenzie et al., 1993; Podsakoff&MacKenzie,1994; Murphy&Shiarella, 1997; MacKenzie et al., 1999; Barksdale ve Werner,2001).

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece nezaketin bireysel iş performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Nezaketin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmalardan sadece Podsakoff&MacKenzie(1992) anlamlı ilişki bulmuştur. Oysa bu çalışma da olduğu gibi, anlamlı ilişki bulunamayan beş kapsamlı araştırma da literatürde mevcuttur (MacKenzie et al., 1991; MacKenzie et al.,1993). Örgütsel vatandaşlık davranışı, aslında bir tür iş performansı göstergesi de sayılabilir. Çünkü, tüm boyutlarıyla örgütün gelişmesini hedefleyen bir felsefedir. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı kuvvetli bir çalışanın, birey performansını artırması olağandır. Sadece nezaket boyutu ilişkisiz görülmektedir. Nezaket, mevcut problem veya görevlerle ilgili değil, olabileceklerle ilgilidir. Bu yüzden direkt olarak bireysel iş performansını etkilemeyebilir. Fakat korelasyon analizinde nezaket ve bireysel iş performansı ilişkilidir.

5.1.3.İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkiler

İşten ayrılma eğilimi bu çalışmanın bağımlı değişkenidir. Bu sebeple, iş değerlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve de bireysel iş performansının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri araştırılabilir. Bu aşamada bulgular, önce iş değerleri, sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ve en sonda bireysel iş performansı ele alınarak açıklanacaktır.

İş değerlerinin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bulgulara ulaşılamadığı görülmektedir. Literatüre de bakıldığında, yapılan çalışmaların sonuçlarının genellikle iş değerlerinin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin dolaylı olduğu şeklindedir(Kim et al.,1996; Dyne et al.,1994). Çalışanların örgütlerinden beklentileri vardır. Bu beklentiler, bireylerin iş performanslarını arttırmak için itici bir güç görevi görmektedir. Oysa bu beklentilerin eksikliği ya da yokluğu tatminsizlik yaratarak, dolaylı olarak işten ayrılma eğilimini olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, nezaket ve vicdanlılık boyutları ile işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.Vicdanlılık boyutu, nezaketten daha fazla etki yaratarak işten ayrılma eğilimini azaltmaktadır. Vicdanlılık boyutu, örgüt çalışanlarının işlerine ilişkin, fazladan gösterdikleri çabayı ifade eder. Çalışanların, gereksiz yere vakit kaybetmemeleri veya işlerinde gereksiz ara vermemeleri zaten bu boyutun örneklerindedir. Bu nedenle, diğer boyuta nazaran vicdanlılık davranışını gösteren bir çalışanın, işten ayrılma eğiliminin düşük olması beklenen bir bulgudur.

Nezaket boyutu sergileyen bir çalışan, kararlarından etkilenebileceğini düşündüğü kişileri bilgilendirir. Çıkabilecek problemleri engellemeye çalışır. Yaptığı işler konusunda, karşısındakileri bilgilendirir. Yani, genel olarak örgütün karşılaşılabileceği problemleri ortadan kaldırmaya çalışan, açık bireylerdir. Bu özelliklerle ters düşen, işten ayrılma eğiliminin negatif etkilenmesi olağan karşılanmalıdır.

Bu çalışmada bireysel iş performansı yüksek olan çalışanların, işten ayrılma eğiliminin düşük olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde bu değişkenlerle ilgili olarak çeşitli farklı sonuçlar bulunsa da, genellikle sonuçlar bu doğrultudadır. İş performansı yüksek olan çalışanlar, örgütlerindeki başarılarından dolayı iyi bir imaja sahip kişiler olacaktır. Belki de örgüt tarafından maddi veya manevi olarak ödüllendirileceklerdir. Dolayısıyla, daha iyi şartlar sunulsa dahi, çalışanların bu rahat ortamı bırakmayı ve yeni bir başlangıç yapmayı düşünmeleri zor gelebilir. Çalışanların örgüte bağlılıkları, sadakatleri çok kuvvetli olabileceğinden de sonuçlar, bu yönde çıkmış olabilir.

5.1.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Ara Değişken Etkisi

Yapılan regresyon analizlerinde, iş değerlerinin işten ayrılma eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olmaması, sadece iş değerlerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisi incelenirken, ara değişken etkilerine bakılabileceğini göstermektedir. İş değerleri ve bireysel iş performansı arasındaki ara değişkende sadece örgütsel vatandaşlık davranışı olabilir.

Değişkenler arası ilişkiler, araçsal iş değerlerinin bireysel iş performansı üzerinde etkili olmadığını göstermiştir. Bu nedenle, iş değerlerinin bireysel iş performansı üzerinde sadece bilişsel ve duygusal iş değerleri ile ara değişken etkisine sahip olabileceği görülmektedir. Buna göre; örgütsel vatandaşlık davranışının, iş değerleri ve bireysel iş performansı ilişkisinde ara değişken etkisine sahip olduğunu ifade eden H9 hipotezi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre H9 hipotezi kabul edilmiş ve sözü geçen ilişkilerde örgütsel vatandaşlık davranışının tam ara değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bilişsel ve duygusal iş değerlerine sahip çalışanlar başarıyı, işinde uzman olmayı ve böyle tanınmayı, geribildirim, terfiyi, statüyü, kişisel gelişim olanağı bulmayı, bilgi ve becerilerini kullanmayı, sorumluluk almayı, örgütte etkili bir kişi olmayı, iş arkadaşlarıyla uyumlu olmayı, kendisine değer verilmesini vb. önemseyen kişilerdir. Bu değerlere sahip kişiler kendisinin ve

örgütün performansını düşünen çalışanlardır. Dolayısıyla bu tür değerlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını arttırarak iş performanslarını arttırması olağan karşılanmalıdır.

5.1.5.Bireysel İş Performansının Ara Değişken Etkisi

Yapılan regresyon analizleri sonucunda bireysel iş performansının, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi ölçülürken ara değişken etkisine sahip olabileceği ortaya çıkmıştır. Değişkenlerin etkileri incelenirken iş değerlerinin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan bireysel iş performansının, iş değerleri ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide ara değişken etkisine bakılmasına gerek kalmamıştır. Sadece örgütsel vatandaşlık davranışının, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde bireysel iş performansının ara değişken etkisi incelenmelidir. Bu yöndeki bulguların, özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi boyutları açısından incelenebileceği düşünülür. Oysa, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi test edilirken, özgecilik ve yurttaşlık erdeminin işten ayrılma eğilimi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıktığından sadece nezaket ve vicdanlılık açısından incelenmelidir. Bu bulgular, önce nezaket ve sonra vicdanlılık ele alınarak açıklanacaktır.

Yapılan analizler sonucunda, bireysel iş performansının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide, nezaket ve vicdanlılık etkisiyle kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı hem direkt, hem de bireysel iş performansı aracılığı ile işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının kuvvetli olması, örgütlerine bağlı ve sadece kendi çıkarlarını değil, örgütünde başarısını düşünen bireyler olduklarını gösterir. Böyle bir kişilik yapısına sahip çalışanlar kendilerinin ayrılması halinde örgütlerinin zor duruma düşeceğini düşünürler. İşten ayrılma eğilimine girmezler. Yine bu tür kişiliğe sahip bireyler, iş performanslarını arttırmaya çalışırlar ve işten ayrılmayı düşünmezler.

5.1.6.Literatür Açısından Benzerlikler ve Farklılıklar

Bu çalışmanın bulguları; duygusal iş değerlerinin, özgecilik, nezaket ve yurttaşlık erdemini arttırdığını, bilişsel iş değerlerinin yurttaşlık erdemini arttırdığını, araçsal iş değerlerinin ise özgeciliği negatif etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel vatandaşlığın, gönüllüğe dayalı ve ekstra-rol kapsamında bir davranış olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, problemlerinde ya da işe alışmalarında arkadaşlarına yardımcı olarak özgecilik davranışı sergilerken, bunun sonucunda maddesel bir beklentileri yoktur. Dolayısıyla araçsal iş değerleri ve özgecilik arasındaki ilişkinin negatif olması, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı kapsamında beklenen bir bulgudur. Bu, literatürde Wagner ve Rush(2000)' un çalışmasında da ortaya çıkmıştır. Yurttaşlık erdemi davranışı, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendini bilgili kılmasıdır. Kararlara ve toplantılara sorumlu bir şekilde katılmasıdır (Schanake and Dumler, s.353). Bir çalışanın yurttaşlık erdemi davranışı sergileyebilmesi için gerekli olan vasıflar, bilişsel iş değerleri ile ilgilidir. Örneğin, kişi işini anlamlı buluyorsa, işine sorumluluk duyuyorsa, geribeslemenin önemine inanıyorsa vb. yurttaşlık erdemi sergileyebilir. Bu çalışmanın bulguları da literatürdeki bazı çalışmalarda görülmektedir (Dyne et al., 1994; Graham, 2000; Cappelli and Konovsky, 1998). George(1991, s.300)'e göre çalışanların duygusal durumları (affective state), kısa bir süre için yaşadıkları ve zamanla değişebilecek bir ruh halini ifade eder. Kişiler arasında farklılık gösteren, değişmeyen, kalıcı duygusallık özelliğinden (affective trait) farklıdır. Vatandaşlık davranışının oluşumunda çalışanların duygusal durumları (George, 1991; Organ, 1990, s.470; Williams and Shiaw, 1990) etkilidir. Buradan hareketle çalışanların duygusal durumları, duygusal değerler nedeniyle ortaya çıkar. Çalışanlar, amirlerinin adil ve düşünceli olmasından, örgütün kendini değerli hissettirmesinden, iş arkadaşlarının uyumlu olmasından yani duygusal iş değerlerinden olumlu etkilenir ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Bu çalışmadaki duygusal iş değerlerinin özgecilik, nezaket ve yurttaşlık erdemini etkilediği bulguları literatürde de

görülmektedir (Ryan, 2002; Ensher et al., 2001; Moorman and Blakely, 1998; Aryee and Chey, 2001; Chattopadhyay, 1999).

Bell ve Mengüç (2002, s.138) tarafından yapılan çalışmada, bu çalışmadan farklı olarak duygusal iş değerlerinden örgütsel destek algısının vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamsız olması dikkat çekicidir. Bunun sebebi olarak, farklı ülke kültürleri ve çalışma ortamlarının etkisi düşünülebilir. Çünkü literatürde birçok farklı ülkedeki çalışmada, değerlerin önem sırası farklılık göstermektedir (Hofstede,1980; Elizur et al., 1991; Ali et al., 1995, s.28; Sagie et al., 1996; Pelled and Xin, 1997,s.186; Nicholson and Stepina,1998,s.42; Abraham, 1998, s.11;Love, 2002; Harding and Hikspoor, 2001, s.447-453). Bu nedenle, ülkelerin ve kişilerin değer önceliklerinin farklı olması örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşup, oluşmamasını etkileyebilir.

Bilişsel ve duygusal iş değerlerinin bireysel iş performansını arttırdığı bulguları, literatür tarafından da desteklenmektedir (Puffer, 1997; Randall et al., 1999; Eisenberger et al., 1990; Ravlin and Meglino, 1987a; Tang-Ibrahim, 1998). Bu bulgudan farklı bir sonuca ulaşamamıştır. Bu noktadan hareketle, bilişsel ve duygusal iş değerlerinin iş performansını arttıracığı konusunda fikirbirliği bulunduğu düşünülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi bireysel iş performansını artırırken, nezaketin bireysel iş performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir. Literatürde bireysel iş performansını arttıran özgecilik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi boyutları ile ilgili çalışmalar, üzerinde oldukça fazla durulan konulardır (Avilla et al., 1988; MacKenzie et al., 1993; Podsakoff and MacKenzie, 1992, MacKenzie et al., 1999; Barksdale and Werner, 2001; Murphy and Shiarella et al., 1999). MacKenzie ve arkadaşları (1991,1993) farklı sektörlerde yaptıkları beş araştırmada, bu çalışmada olduğu gibi nezaket ve bireysel iş performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Fakat bu çalışmanın bulgularından farklı olarak, MacKenzie ve arkadaşları (1991), petrokimya ve kozmetik çalışanlarına yaptıkları araştırmalarda, özgecilik ve bireysel iş

performansı arasında anlamlı ilişki bulunamamışlardır. Nezaketin bireysel iş performansını etkilediği yönünde de iki çalışma bulunmaktadır (Podsakoff and MacKenzie, 1992). Aynı çalışmada yurttaşlık erdemi ve bireysel iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Bu çalışmada iş değerleri ve işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Literatüre de bakıldığında, bazı iş değerlerinin direkt olarak değilde, örneğin iş tatmini aracılığıyla işten ayrılma eğilimini etkilediği yönündedir (Lum et al., 1998; Kim et al., 1996; Dyne et al., 1994). Fakat Lum(1998), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında, araçsal iş değerlerinden ücretin, işten ayrılma eğilimi üzerinde dolaylı etkisinin yanı sıra, direkt etkisine de rastlamıştır.

Bu çalışmada, bireysel iş performansının, işten ayrılma eğilimini negatif etkilediği bulunmuştur. Bu konuda literatürde farklı sonuçlar bulunmasına rağmen, negatif etkilediği yönündeki çalışmalar çoğunluktadır (Jackofsky, 1984; Williams, 1994; Randall, 1999; Martin et al., 1981; Price, 1977; Mowday, 1981). Mossholder ve arkadaşları(1998)'da, bireysel iş performansı ile işten ayrılma eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Performans ve işten ayrılma üzerindeki çalışmalarında Jackofsky(1986) pozitif, negatif ve ilişkisiz sonuçlar bulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket ve vicdanlılığın, işten ayrılma eğilimi üzerindeki negatif etki bulgularına literatürde de rastlanmaktadır (Chen, 1998; Randall et al., 1999; Pare and Trembley, 2000; Bishop et al., 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışının, işten ayrılma eğilimini negatif etkilediği yönündeki çalışmalardan farklı bir literatür bilgisine ulaşılmamıştır.

Bilişsel ve duygusal iş değerleri ile bireysel iş performansı arasında örgütsel vatandaşlık davranışı tam ara değişkendir. Bilişsel ve duygusal iş değerleri, birey performansını örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileriyle arttırmaktadır. Literatürde bu konuda çalışılmadığı görülmüştür. Bu

eksikliğin, iş değerlerinde fikirbirliği olmamasından veya boyutsal araştırma yerine hepsinin tek tek incelenmesi tercihinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Brown ve Peterson (1993), performansın işten ayrılma eğilimi üzerinde nadiren direkt etkisinin görülebileceğini, genellikle aracı rolü bulunduğunu söylemektedir. Bu çalışmanın bulgularında da örgütsel vatandaşlık davranışı, nezaket ve vicdanlılık ile kısmi ara değişken olarak bireysel iş performansı ile işten ayrılma eğilimini negatif etkilemektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma literatürdeki çalışmalar açısından benzerlik taşıyan bazı bulgulara sahiptir. Ancak bu çalışmanın bulguları bazı açılardan yeni ve önemlidir. Birincisi, literatürdeki iş değerleri tek tek ele alınmıştır. Elizur(1981)'un yaptığı iş değerleri boyutlarının kullanılması literatür için önemli bir katkıdır. İkincisi, iş değerleri ile ilgili çalışmalar, ülkeler arası kültürel farklılıkları incelemekle sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada iş değerleri boyutlarının ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğiliminin etkilerinin araştırılması önemli bir noktadır. Çünkü, iş değerlerinin boyutları diğer değişkenleri farklı biçimde etkilemekte ve ara değişkenlerin etkileri de buna göre değişmektedir. Böylece, teorik ve pratik açıdan uygulamalarda farklılık taşımaktadır.

5.1.7.Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamalardan ilki, iş değerlerinin bilişsel, duygusal ve araçsal değerler olarak ele alınmasıyla ilgilidir. Oysa iş değerleri, literatürde genellikle tek tek ele alınarak örgütsel tutumlarla incelenmiştir. Örgütse tutumlar ile ilgili çalışmalar, araştırma modeline hangi değişkenlerin dahil edileceği konusunda bazı eleştirilere uğramaktadır. Bu anlamda bu çalışmanın ikinci teorik kısıtlaması, araştırma modelindeki değişkenlerin yanısıra ilişkili diğer örgütsel tutumların kapsam dışı bırakılmasıdır. Çalışmada, özel sektör çalışanları ve yöneticilerine yol göstermek açısından önemli sayılan değişkenlere yer verilmiştir. Fakat bütün değişkenler kişisel özellikler ve

onların algılanması ile ilgilidir. Örgütsel ve yönetsel faktörlerin ele alınmaması bu çalışmanın üçüncü kısıtıdır. Dördüncü kısıt ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Literatürde kabul görmüş örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde, yönetici davranışına ilişkin sorular gözardı edilmektedir. Pilot çalışma sırasında, orta kademe yöneticiler ile yapılan görüşmelerde de, bütün soruların yöneticiler için çok uygun olmadığı düşünceleri tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili diğer bir kısıtlamada, bazı çalışanların vatandaşlık davranışını, yöneticilere karşı sergiliyor gibi görünmeleri ile ilgilidir. Bolino(1996, s.96)'nın dediği gibi; iyi asker ya da iyi vatandaş, iyi aktörden ayrılmalıdır. Bu teorik kısıtlamalara rağmen bu çalışmanın iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı ilişkilerini ve bunların işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini açıklayan diğer araştırmalar açısından önemli bir temel oluşturabileceği umulmaktadır.

Bu çalışmada metodolojik sınırlamalar da bulunmaktadır. GYTE danışman öğretim üyesi adı ve bir ön yazı eklenerek katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisi ile verilmiştir. Ankette şirketin ve çalışan isminin sorulmamasına rağmen özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu da bir başka sınırlamayı oluşturmaktadır.

5.2.Öneriler

5.2.1.Uygulama Açısından Öneriler

Bu çalışma genel olarak; kuvvetli iş değerlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkileyerek performansı arttırdığını ve örgütsel vatandaşlık davranışının da performansı yükselterek işten ayrılma eğilimini azalttığını göstermektedir. Çalışanlar örgütlerine ve kendilerine iş performanslarını arttırarak ve işten ayrılmayı düşünmeyerek faydalı olabilirler. Bu çalışmada bu faydanın elde edilebilmesi için, iş değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde durulmuştur. Bilişsel ve duygusal iş değerleri, özgecilik,

vicdanlılık ve yurttaşlık erdeminin performansı olumlu etkilediği ortaya çıkarılmıştır. İş değerlerinin, işten ayrılma eğilimi üzerinde doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı da önemlidir.

Yetişmiş insangücünün, günümüzün bilgi toplumunda giderek artan önemine paralel olarak, bunları örgütte tutmak ve işteki performansı arttırmak için birçok çalışma yapılmaktadır. Oysa bunları iş tatmini gibi çıktılarda aramaktansa, çalışanın iş değerlerinde aranması daha akılcı olacaktır.

Çalışanların sahip olduğu iş değerleri ve örgütün iş değerlerinin uyumlu olması önemlidir. Bu anlamdaki farklılıklar örgütsel vatandaşlık davranışının ve bireysel iş performansının negatif etkilenmesine sebep olabilir. Bu nedenle çalışanlar işe girerken, yöneticiler çalışacakları kişileri seçerlerken değerlerin ortak bir noktada buluşup, buluşamayacağına dikkat etmelidir. İş değerleri, bireylerin çevrelerini algılamaya başladıkları andan itibaren, toplumsal kurallar, başta aile olmak üzere etkileşimde bulunduğu diğer insanlar ve bireyin kendi tecrübeleriyle oluşan ve sonra durağan olup çok yavaş değişen temel değerlerin iş yaşantısına bir yansımasıdır. Değerleri değiştirmek çok zordur. Bu yönde çabalamak çalışanlara, yöneticilere ve örgüte zarar verebilir.

Çalışanlar arasında uyumun yüksek olması, aynı pozisyonda çalışanların görev dağılımlarının eşit olması, üst kademe yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışına destek vermesi, çalışanların bu davranışları yerine getirdiklerinde işlerinde daha yüksek bir tatmin sağlayabileceklerini düşünmesi, örgüt varoldukça kendilerinde olabileceğini bilmesi örgütsel vatandaşlık davranışının uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Yöneticiler ve çalışanlar kendi değerleri ve çalıştıkları örgütün değerlerinin ortak olmasına dikkat etmelidir. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı uygulama artacak, bu da çalışanların bireysel iş performansını yükseltecektir. Böylelikle işten ayrılma eğilimide azalacaktır. Bu nedenle yöneticilerin iş değerleri konusunda çalışanlarına olumsuz hareketlerden

kaçınmaları, fazladan gösterilen çabalara kayıtsız kalmamaları önerilmektedir.

5.2.2. Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. İş değerlerinin üç boyutlu olarak ele alınması, her bir boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları, bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile bireysel iş performansının ara değişken olarak incelenmesi bu kanıtlardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

İş değerleri ve üç boyutu bu çalışmadaki değişkenler dışındaki örgütsel tutumlarla incelenirse faydalı olacaktır. Bu çalışmada iş değerleri ve işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. İş değerleri farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarda farklılık gösterebileceği için başka çalışmalarda iş değerleri ve işten ayrılma eğilimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye ulaşılabilir. Hatta böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel iş performansının ara değişken etkisinde incelenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, yalnızca biçimsel sözleşmelerin değil, biçimsel olmayan psikolojik sözleşmelerin getirdiği yükümlülüklerin de ötesinde davranışlar olduğu görüşünü benimsemek, kavramın tüm ayrıntılarıyla anlaşılmasında önemli adımlar atılmasını sağlayacaktır (Robinson and Morrison, 1995, s.290-291). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını, kurum içi rol kapsamında görüp görmediği çalışılması gereken bir konudur. Böylelikle kurum içi rol ve fazladan rol kapsamındaki farklılıkları da tekrar düzenlenebilir.

Sivil yurttaşlıktan yola çıkarılarak geliştirilen örgütsel vatandaşlıkta devlet-birey ilişkisine paralel olarak vurgulanan yönetici-çalışan ilişkilerinin her iki tarafın karşılıklı sorumlulukları gözönünde bulundurularak incelenmesi gerekliliği, çözüm bekleyen bir sorundur (Hodson, 1999).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları, sadece bireysel ve örgütsel etkinlik değildir. Vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların örgüt içindeki kazandıkları olumlu imajda bu sonuçlardan ve incelenmesi gereken durumlardan biridir(Bolino, 1999). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede, yöneticilerin adil ve eşitlikçi tutumunun bir duygusal değer olarak etkili olduğu bu çalışmada tespit edilmiştir. Çalışan ve yönetici arasındaki ilişki ve güvenin örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasındaki etkisi incelenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütün etkinliğini artırabilmesi çalışanların ve yöneticilerin verimliliği arttırdığı durumdur. Örneğin, daha tecrübeli çalışanlar, istekli bir şekilde yeni işe girenlere yardım etseler bu yeni çalışanların daha çabuk verimli çalışanlar olmasını sağlar. Böylece o grubun ve örgütün verimliliği artar. Örgütsel vatandaşlık tüm gruba ve örgüte de yayılabilir. Çalışanlar iş arkadaşlarına problem çıkartmak yerine, birim performansını geliştirecek değerli bilgi ve fikirler üreterek yöneticilerinin işlerini kolaylaştırabilirler. Böylelikle yöneticilerin vakitleri de daha önemli konularla ilgilenmek üzere boşalabilir. Diğerleri ile sorun çıkarmama, saygı gösterme grup içi çatışmayı azaltır. Grup üyeleri arasındaki faaliyetlerin artırılması ve istekli bir katılım ilişkileri geliştirebilir. Bu örnekler ile, bütün örgüte yayılarak örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel iş performansı ile birlikte grup ve örgüt performansında arttırdığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının; grup, örgüt ve finansal performans açısından araştırılması da çok faydalı olacaktır.

Bu çalışma Sakarya Otomotiv ve Yan Sanayiinde, elli kişinin üzerinde çalışanı olan ve en az lise mezunu çalışanlara uygulanmıştır. Bu sektörde olduğu gibi yetişmiş insangücü kayıpları farklı örgüt ve sektörler içinde önemli kayıplardır. İş değerleri farklı kültürlerde farklılık gösterebileceğinden kamu örgütlerine, farklı sektörlerle, küçük işletmelere, farklı eğitim düzeylerindeki kişilere uygulanırsa faydalı olacaktır. Bunlara dayalı olarak iş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı ve işten ayrılma

eğiliminin özel sektördeki yeri ve önemi, özel sektör ve kamu sektörü ile ilgili karşılaştırmalarda gelecek çalışmaların konusunu oluşturabilir.



KAYNAKLAR

- ABRAHAM, R., "Instrumental Values: A Five-Nation Comparative Study", *Cross Cultural Management*, Volume:5, Number:1, p.11-16, 1998
- ADAMS, J.S., "Inequity in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, p.267-299, Academic Press, San Diego, 1965
- ADKINS, C.L., Naumann, S.E., "Situational Constraints on the Achievement-Performance Relationship: A Service Sector Study", *Journal of Organizational Behavior*, 22,4,p.453,200"
- ALI, A.J., AZIM, A.A., KRISHNAN, K.S., "Expatriates and Host Country Nationals: Managerial Values and Decision Styles", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:16, No:6, p.27-34, 1995
- ALLEN, D.g., GRIFFETH R.W., "Job Performance and Turnover: A Review and Integrative Multi-Route Model", *Human Resource Management Review*, Vol: 9, Issue4, p.525-548, 1999
- ALLPORT, G.W., "Pattern and Growth in Personality", New York: Holt, Rinehart & Winston
- ALLEN, T.D., & RUSH, M.C., "The Effects of OCB on Performance Judgment: A Field Study and A Laboratory Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), p.247-260, 1998
- ARNOLD, H.J., & FELDMAN, D.C., "Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 67, p.350-360, 1982
- ARVEY, R.D., McCALL, B.P., BOUCHARD, T.J. Jr., TAUBMAN, P., CAVANAUGH, M.A., "Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values", *Personality and Individual Differences*, 17, p.21-33, 1994
- ARYEE, Samuel, CHAY Yue Way, "Workplace Justice, Citizenship Behavior, and Turnover Intentions in a Union Context: Examining the Mediating Role of Perceived Union Support and Union Instrumentality", *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:1, p.154-160, 2001
- AVILLA, R.A., FERN, E.F., MANN, O.K., "Unraveling Criteria for Assessing the Performance of Sales People: Acausal Analysis", *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 8, p.45-54, 1988
- BANNISTER, B.D., & GRIFFETH, R.W., "Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination", *Journal of Management*, 12, p.433-443, 1986
- BARBER, A.E., GIANNANTONIO, C.M., PHILLIPS, J.M., "Job Search Activities: An Examination of Changes Over Time", *Personnel Psychology*, p.730-742, 1994

BARNARD, C.I., "The Functions of the Executive", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938

BARON, R., KENNY, D., "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p.1173-1182, 1986

BARR, S.H., PAWAR, B.S., "Organizational Citizenship Behavior: Domain Specifications for Three Middle Range Theories", *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, p.302-307, 1995

BARNSDALE Kevin, WERNER Jon M., "Managerial Ratings of in-role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", *Journal of Business Research*, 51, p.145-155, 2001

BATEMAN, T.S., ORGAN, D.W., "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, p.587-595, 1983

BELL S.J., MENGUC B., "The Employee-Organization Relationship, OCB and Superior Service Quality", *Journal of Retailing*, 78, p.131-146, 2002

BIES, J.B., MARTIN, C.L., BROKNER, J., "Just Laid Off, But Still a Good Citizen: Only If The Process Is Fair", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, p.227-238, 1993

BILLINGS, R., CORNELIUS, E., "Dimensions of Work Outcomes: A Multidimensional Scaling Approach", *Personnel Psychology*, 1980, p.151-162, 1980

BISHOP, James W., SCOTT K.Dow, BURROUGHS Susan M., "Support, Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, Vol:26, No:6, p.1113-1132, 2000

BLEGEN, M.A., MUELLER, C.W., PRICE J.L., "The Measurement of Kinship Responsibility for Organizational Research", *Journal of Applied Psychology*, 73, p.402-409, 1988

BAGOZZI, R.P., YOUJAE Y., "On The Evaluation of Structural Equation Models", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol:16, Issue:1, p.74-95, 1988

BOMMER, W., LILY, B., "Supervisor as Stewards of Organizational Citizenship, An Examination of the Agreement Between within and Across Group Effects of Employee OCB'S on the Overall Performance", *National Meeting of the Academy of Management*, 1999

BOLINO, M.C., "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?", *Academy of Management Review*, Vol:24/1, p.82-89, 1999

BOLON, D.S., "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional-Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Hospital&Health Services Administration*, 42, p.221-241, 1997

BORG, Ingwer, "A Cross-Cultural Replication on Elizur's Facets of Work Values", *Multivariate Behavioral Research*, Vol21, p.401, 1986

BORMAN,W.C.,&MOTOWIDLO,S.J., "Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", *Personnel Selection in Organizations*:p.71-98, San Francisci, CA:Jossey-Bass, 1993

BORMAN,W.C.,&MOTOWIDLO,S.J., "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, 10, p.99-109, 1997

BRETZ ,R.D.J., BOUDREAU,J.W.,JUDGE,T.A., "Job Search Behavior of Employee Managers", *Personnel Psychology*, 47, p.275-301,1994

BRIEF,A.P., & MOTOWIDLO, S.C., "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, 11, p.710-725,1986

BROWN, Duane, "The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choise, Satisfactional Success: A Theoretical Statement", *Journal of Couselling&Development*, Vol80, p.48, Winter 2002

BROWN,S.T.&PETERSON,R.A., "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assesment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 30, p.63-77, 1999

BURNSM.B.&COLLINS R.W., "Organizational Citizenship, In The Context: A Research Agenda", <http://hsb.Baylor.Edu.htm>

CABLE,D.M.,&JUDGE,T.A., "Person-Organization Fit, Job Choise Decisions, and Organizational Entry", *Organizational Behavior and Human Decdision Process*, 67, p.294-311, 1996

CAPPELLI,P.,ROGOVSKY,N., "Employee Involvement and OCB Implications For Labor Law Reform and Lean Production" *Industrial&Labor Relations Review*, 51/4, p.633-654,1998

CEYLAN, A., "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu", *GYTE Yayın No:2*, 1998

CHATTOPADHYAY Prithviraj, "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity", *Academy of Management Journal*, Vol42, p273, Jun1999

CHEN, X.P., Hui, C., & SEGO, D.J., "The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests of Key Hypotheses", *Journal of Applied Psychology*, 83, p.922-931, 1998

COHEN, J., "Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences", Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988

CROPANZANO, R., HOWES, J.C., GRANDEY, A.A. and TOTH, P., "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress", *Journal of Organizational Behavior*, 18, p.159-180, 1997

ÇINAR ALTINTAŞ, F., "Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı", *işguc.org.*, Cilt:3, Sayı:1, 2001

DANCER, L.S., "Introduction to Facet Theory and Its Applications Psychology: An International Review", 39, p.365-377, 1990

DECKOP, J.R. & MANGELR., CIRKA, C.C., "Getting More Than You Pay for OCB and Pay For Performance Plans", *Academy of Management Journal*, Vol:42, No:4, p.420-429, 1999

DELUGA, Ronald J., "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol.67, p.315, Dec94

DIEFENDORFF, J.M., BROWN D.J., KAMINA M., LORD R.G., "Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting OCB and Job Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1, p.93, 2002

DOSE, Jennifer J., "Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organizational Socialization", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol:70, p.219, 1997

DYNE, Linn V., GRAHAM, Jill W., DIENESCH, Richard M., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation", *Academy of Management Journal*, 37, 4, p.765, 1994

DYNE, Linn Van, LE PINE Jeffrey, "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *Academy of Management Journal*, Vol:41, No:1, p.108-119, 1998

EASTMAN, T.K., "In The Eyes of The Beholder: An Attributional Approach To Ingratiation and OCB", *Academy of Management Journal*, Vol:37/5, p.1379-1392, 1994

EISENBERGER, R., FASOLA, P. and Davis-LaMastro, V., "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75, p.51-59, 1990

ELIZUR Dove, "Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, No:3, p.379-389, 1984

ELIZUR Dove, BORG Ingwer, HUNT Raymond, BECK Istvan M., "The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:12, p.21-38, 1991

ELIZUR, Dove, SAGIE, Abraham, "Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values", *Applied Psychology*, Vol:48, Issue:1, p.73, 1999

ELIZUR Dove, Koslowsky Meni, "Values and Organizational Commitment", *International Journal of Manpower*, Vol:22, p.593, 2001

ENSHER, E.A., GRANT-VALLONE, E.J., DONALDSON, S.I., "Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, OCB AND Grievances", *Human Resource Development Quarterly*, Vol:12, No:1, p.53-72, Spring 2001

FARH, J.L., Earley, p.c., Lin S., "Impetus For Action: a Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42, p.421-444, 1990

FARH Jing-Lih, EARLEY P. Christopher, LIN Shu-Chi, "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, Vol42, p421, Sep1997

FICHTER, Joseph, "Sosyoloji Nedir?", Çeviren: Doç. Dr. Nilgün Çelebi, *Sosyal Bilimler Serisi*, 1996

FOLGER, R., "Reactions to Mistreatment at Work" der. J. Keith Murnighan, p.161-184, Prentice Hall, NJ., 1993

GEORGE, J.M., "State or Trait: Mood on Prosocial Behaviors at Work", *Journal of Applied Psychology*, 76, p.299-307, 1991

GEORGE, J.M., & BRIEF, A.P., "Feelings Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, 112, p.310-329, 1992

GEORGE, J.M. & JONES, G.R., "Organizational Spontaneity in Context", *Human Performance*, 10, p.153-170, 1997

GOPINATH C., BECKER T.E., "Communication, Procedural Justice and Employee Attitudes: Relationship Under Conditions of Divestiture", *Journal of Management*, Vol:26, No:1, p.60-70, 2000

GRAHAM, J.W., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization and Validation", *Loyola University of Chicago*, 1989

GRAHAM, J.W., "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", Employee Responsibilities and Rights Journal, 4, p.249-270, 1991

GRAHAM, Jill W., ORGAN Dennis W., "Commitment and The Covenantal Organization", Journal of Managerial Issues, 5, p.483-502, 1993

GRAHAM, Jill W., "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted In Classical Quandaries From Political Philosophy", Human Resource Management Review, Vol10, Number1, p.61-77, 2000

GRIFFETH, R.W.,&HOM,P.W., "Competitive Examination of Two Turnover Theories: A Two-Sample Test", Unpublished Paper, Georgia State University, Atlanta, GA, 1993

HACKMAN,J.R.,OLDHMAN,G.R., "Motivation Through The Design of Work:Test of a Theory", Organizational Behavior and Human Performance, 16, p.250-279, 1976

HANISH,K.A.& HULIN,C.L., "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors", Journal of Vocational Behaviors, 37, p.60-78, 1990

HANISH,K.A.& HULIN,C.L., "General Attitudes and Organizational Withdrawal:An Evaluation of a Causal Model", Journal of Vocational Behavior, 39, p.110-128,1991

HARDING,S.D., HIKSPOORS,F.J., "New Work Values: In Theory and In Practice", p.441-455, 2001

HODSON, "Management Citizenship Behavior: A New Concept and an Empirical Test", Social Problems, 46, p.460-477,1999

HOFSTADE,Geert, "Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values", Beverly Hills:Sage

HOGAN J., HOGAN R., "Motives, Values And Preferences Manual", Hogan Assesment Systems Tulsa OK 1996

HOM, P.W., GRIFFETH, R.W.,&SELLARO, C.L., "The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover", Organizational Behavior and Human Performance, 34, p.141-174, 1984

HOM,P.W.,&GRIFFETH,R.W., "Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory:Cross-Sectional and Longitudinal Analysis", Journal of Applied Psychology,76,3, p.350-366, 1991

HUNT, S.T., "On The Virtues of Staying "I"nside The Box" :Dose Organizational Citizenship Behavior Detract From Performance Of Some Jobs", Running Head Limitations of OCB, 1999

JACKOFSKY,E.F., "Turnover and Job Performance:An Integrated Process Model", Academy of Management Review, Vol:9, No:1, p.76-83, 1984

JARAMILLO, F.,MULKI,J.,MARSHALL,G.W.," A Meta-analysis of the Relationship Between organization Commitment and Sales Job Performance:25 Years of Research",Journal of Business Research, p.2-3, 2004

JUDD,C.M., SMITH, E.R., KIDDER L.H., Research Methods and Social Relations, Dryden Press, NY-USA,1991

JACKOFSKY, Ellen F., "Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model" Academy of Management Journal, Vol:9, No:1, p.74-83, 1984

JACKOFSKY Ellen F., FERRIS Kenneth R., BRECKENRIDGE, Betty G., "Evidence for a Curvilinear Relationship Between Job Performance and Turnover", Journal of Management, Vol:12, No:1, p.105-111, 1986

KATHURA,Ravi, "Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", Journal of Operations Management, Vol:18, 2000

KERLINGER,F.N., "Foundations of Behavioral Research", Orlando, FL, USA, 1986

KATZ, D., &Kahn, R.L., "The Social Psychology of Organizations", New York, Wiley, 1966

KELLER,L.M., BOUCHARD,T.J.,Jr., ARVEY,R.D., SEGAL,N.L., DAVIS,R.V., "Work Values: Genetic and Environmental Influences", Journal of Applied Psychology, 77, p.79-88, 1992

KIDWELL Roland E., MOSSHOLDER Jr. Kevin W., BENNET Nathan, "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals", Journal of Management, Vol23,p775,1997

KIM, Sang-Wook, PRICE James L., MUELLER Charles W., WATSON, Thomas W., "The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital", Human Relations, Vol:49, No:7,p.960-974,1996

KIRKMAN, B.ML.,&ROSEN,B.,"Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", Academy of Management Journal,42(1), p.58-74,1999

KONOVSKY, M.A., PUGH,S.D., "Citizenship Behavior and Social Exchange", Academy of Management Journal, 37(3), p.656-669, 1994

KRACKHARDT, D., MCKENZIE, J., PORTER, L.W., STEERS, R., "Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*, Vol:24, No:2, p.249-259, 1981

KRAIMER, Maria L., "Organizational Goals and Values: A Socialization Model", *Human Resource Management Review*, Vol:7, No:7, p.425-447, 1997

LAMBERT, Susan J., "Added Benefits: The Link Between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol:43, No:5, p.801-815, 2000-10-26

LEE, T.W., MOWDAY R.T., "Voluntary Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 30,4, p.721-742, 1987

LOCKE, E.A., "The Motivation Sequence, the Motivation Hub and The Motivation Core", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p.288-299, 1991

LOVE, G.S., SCHELLENBERG, "EMPLOYEES' Basis Value Proposition: Strong HR Strategies Must Address Work Values", *Canadian HR Reporter*, p.23-24, 2002

LOVELL, Sharon E., KAHN Arnold S., ANTON Jennifer, DAVIDSON Amanda, "Does Gender Affect The Link Between Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation?", *Sex Roles*, Vol:41, p.469-478, 1999

LUM, Lillie, KERVIN John, CLARK Kathleen, REID Frank, "Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:19, p.305-320, 1998

MCCALL, B.M., CAVANAUGH, M.A., ARVEY, R.D., TAUBMAN, P., "Genetic Influences on Job and Occupational Attending", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:50, Issue1, p.60-77, 1997

MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., & FETTER, R., "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salesperson Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, p.123-150, 1991

MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., & FETTER, R., "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance", *Journal of Marketing*, 57, p.70-80, 1993

MACKENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., PAINE, J.E., "Effects of Organizational Citizenship Behaviors and Productivity on Evaluations of Performance at Different Hierarchical Levels in Sales Organizations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, p.396-410, 1998

MackENZIE, S.B., PODSAKOFF, P.M., PAINE, J.E., "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol:27, No:4, 1999

MEGLINO, B.M., RAVLIN E.C., "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research", *Journal of Management*, Vol:24, No:3, p.351-389, 1998

MEGLINO, B.M., RAVLIN E.C., "A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and its Relationship to Individual Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 74. P.424-432, 1989

MICOLO,A.M., "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", *HR Focus*, Vol.70, No:9, p.22,1993

MOBLEY, W.H., "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62,2, p.237-240, 1977

MOBLEY, W.H., HORNER,S.O.&HOLLINGSWORTH,A.T., "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, p.408-414, 1978

MOBLEY,W.H., "Employee Turnover:Causes, Consequences and Control", Reading,MA:Addison-Wesley

MOORMAN, R.H., "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors, Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76,p.845-855, 1991

MOORMAN,R.H., "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Human Relations*, 46, p.759-775, 1993

MOORMAN, R.H.,&BLAKELY G.L., "Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, p.127-142, 1995

MOORMAN, R.H.,&BLAKELY G.L., NIEHOFF B.P., "Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol:41, No:3, p.351-357, 1998

MORRISON, Elizabeth W., "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, 37, 6, p.1543-1567, 1994

MORRISON E.W. & PHELPS, C.C., "Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiate Workplace Change", *Academy of Management Journal*, 42, p.403-419, 1999

MOSSHOLDER, Kevin W., BEDEIAN Arthur G., NORRIS Dwinght R., GILES William F., FIELD Hubert S., "Job Performance and Turnover Decisions: Two Field Studies", *Journal of Management*, Vol:14, No:3, p.403-414, 1988

MOTOWIDLO, S.J., BORMAN, W.C., & SCHMIT, M.J., "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, 10, p.71-83, 1997

MUCHINSKY, P.M., TUTTLE, M.L., "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, p.43-77, 1979

MURPHY, Kevin R., SHIARELLA, Harris, "Implications of the Multidimensional Nature of Job Performance for the Validity of Selection Tests: Multivariate Frameworks for Studying Test Validity", *Personnel Psychology*, Vol:50, p.823-854, 1997

NETEMEYER, R.G. & BOLES, J.S., MCKEE, D.O., MURRAN, R., "An Investigation Into The Antecedents of OCB In A Personnel Selling Context", *Journal of Marketing*, Vol:61, Number:3, p.84-99, 1997

NICHOLSON, J.D., STEPHEN, L.P., "Cultural Values: A Cross-National Study", *Cross Cultural Management*, Vol:5, Number:1, p.40-48, 1998

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*, 36, p.527-556, 1993

O'REILLY, C.A., CHATMAN, J.A., & CADWELL, D.F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, p.487-516, 1991

ORGAN, Dennis, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Books, 1988

ORGAN, Dennis, "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, p.43-72, Greenwich, CT: JAI Press, 1990a

ORGAN, Dennis, "The Subtle Significance of Job Satisfaction", *Clinical Laboratory Management Review*, 4, p.94-98, 1990b

ORGAN, Dennis, "A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis", *Motivation and Leadership at Work*, ed. R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley, p.386-395, McGraw Hill, New York, 1996

ORGAN, Dennis, "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", *Human Performance*, 10, p.85-97, 1997

ORGAN, D.W., & KONOVSKY M., "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, p157-164, 1989

ORGAN, Dennis, "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, Vol:24, No:2, p.465-478, 1994

ORGAN, D., ANDREAS, L., "Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Social PSYCHOLOGY*, Vol:135, Issue:3, p.339-350, 1995

ORGAN D., PAINE, J.P., "A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent Contribution to the Study of OCB", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol:14, 1999

ORTÍZ Luis, "A Comprehensive Literature Review of OCB: Is There A Connection to International Business And Cross-Cultural Research?" [http://www.sbaer.uca.edu/ Docs/proceedingsIII/99sri159.htm](http://www.sbaer.uca.edu/Docs/proceedingsIII/99sri159.htm)

PALMER, M.J., "Performans Değerlendirmeleri", Rota Yayınları, 1.Baskı, 1993

PARE, Guy, TREMBLAY, Micheil, "The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions Among IT Professionals", <http://ciranoqc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf>, 2000

PELLED, L.H., XIN, K.R., "Work Values and Their Hrm Implications: A Theoretical Comparison of China, Mexico, and the United State", *Journal of Applied Studies*, Vol:6, No:2, p.185-198, 1997

PILLA, R., SCHRIESHEIM, C.A., WILLIAMS, E.S., "Fairness Perception and Trust as for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study", *Journal of Management*, Vol:25/6, p.897-934, 1999

PODSAKOFF, P.M., AHEARNE, M., & MACKENZIE, S.B., "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 82, p.262-270, 1997

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth, BACHRACH Daniel G., "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol:26, p513, 2000

PORTER, L.W., STEERS, R.M., "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80, p.151-176, 1973

PRICE, J.L., MUELLER, C.W., "Absenteeism and Turnover of Hospital Employees", Greenwich, 1986

PRICE, J.L., MUELLER, C.W., "The Relationship Between Demographic Variables and Intent to Stay in the Military: Medical Personnel in a U.S. Air Force Hospital", *Armed Forces and Society*, 20, p.125-144, 1993

PUFFER, Sheila, "Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, Vol:72, No:4, p.615-621, 1987

RANDALL Marjorie L., CROPANZANO Russell, BORMANN Carol A., BIRJULIN Andrej, "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20, p.159-174, 1999

RAVLIN E.C., MEGLINO B.M., "Effects of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Value Measures", *Journal of Applied Psychology*, 72, p.666-673, 1987a

RAVLIN E., "Values", *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, p.598-599, 1995

ROBBINS, P.S., "Organizational Behavior", 8th edition, Prentice Hall, London, 1998

ROBBINSON,S.L., MORRISON, E.W., "Psychological Contracts and OCB:The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16, p.289-298, 1995

ROKEACH , M., "The Nature of Humans Values",New York:The Free Press,1973

RONEN , S., "Personal Values:A Basis for Work Motivational Set and Work Attitude", *Organizational Behavior and Human Performance*, p.80-107, 1978

ROTH,P.L. and BEVIER C.A., "Response Rates in HRM/OB Survey Research: Norms and Corelates", *Journal of Management*, Vol:24-1, p.97-117, 1994

RYAN, J.J., "Work Values and Organizational Citizenship Behaviors: Values That Work for Employees and Organizations", *Journal of Business and Psychology*, Volume:17, Issue:1, p.123129, 2002

SCANDURA,T.A., "Rethinking Leader-Member Exchange:An Organizational Justice Perspective", *Leadership Quarterly*, 10, p.25-40, 1999

SAGER,J.K.,GRIFFETH,R.W., HOM,P.W., "A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions", *Journal of Vocational Behavior*, 53, p.254-273, 1998

SAGIE Abraham, ELIZUR Dov and KOSLOWSKY Meni, "Work Values: A Theoretical Overview and A Model of Their Effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:17, p.503-514, 1996

SCARLICKI,D.,LATHAM,G.P., "Leadership Training in Organizational Justice to Increase Citizenship Behavior Within a Labor Union: A Replication", *Personnel Psychology*, Vol:50, No:3, 1997

SCHANAKE,M., "Organizational Citizenship: A Review Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*, 44, 7, p.735-759, 1991

SCHANAKE,M.,DUMLER.M.P., "The Relationship Between Traditional Leadership, "Super"Leadership and OCB", *Group&Organizational Management*, Vol:18, p.352-366,1993

SCHAPPE,S., "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perceptions on OCB", *Journal of Psychology Interdisciplinary&Applied*, Vol:32,p.277-291, 1998

SCHWARTZ, Shalom H., BILSKY Wolfgang, "Towards a Universal Psychological Structure of Human Values", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol:53, No:3, p.550-562, 1987

SHAPIRA, Z., GRIFFITH,T.L., "Comparing the Work Values of Engineers with Managers, Production and Clerical Workers:A Multivariate Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol:13, Issue:4, p.281-293, 1990

SMITH, C.A., ORGAN D.W.,&NEAR, J.P., "Organizational Citizenship Behavior:Its Nature and Anecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663, 1983

STAMPER, Christina L.and VANDYNE Linn, *Journal of Organizational Behavior*, 22, p.517-536, 2001

STEERS,R.M., MOWDAY, R.T., "Employee Turnover and Post-decision Accommodation Process", *Research in Organizational Behavior*, Vol:3, p.235-281,1981

SÜREKLİ D.,TEVRÜZ,S., "Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Gerneği, 2.Baskı, 1997

TANSKY,J.W., "Justice and Organizational Citizenship Behavior: What is the Relationship?",*Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, p.195-207, 1993

TANG L.P., WEATHERFORD,T., JAMES,E., "Perception of Enhancing Self-Worth Through Service: The Development of A Service ethic Scale", *Journal of Social Psychology*, Vol:138, Issue:6, p.734-744,1998

TANG,T.L., IBRAHIM,A.H.S., "Antecedents of OCB Revisited:Public Personnel in the United States and in the Middle East", Public Personnel Management, Vol:27/4, 1998

TAYLOR,E.C., "Mediating and Moderating Effects of Role Definitions on Relationships Between Organizational Justice and OCB", 1999

THOMPSON,H.B.,WERNER,J.M., "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors:Testing a Mediated Model", Journal of Management, Vol:23, No:4, 1997

THORPE, K., LOO, R., "The Values Profile of Nursing Undergraduate Students:Implications for Education and Professional Development", Journal of Nursing Education,Vol42, No:2, 2003

TUBRE,T.C., COLLINS,J.M., "Jackson and Schuler(1985) Revisited: A Meta-Analysis of the Relationship Between Role Ambiguity, Role Conflict and Job Performance", Journal of Management, Vol:26, No:1, p.155-169, 2000

TURNIPSEED David, "Orgazization Citizenship Behaviour: An Examination of the In fluence of the Workplace", Leadership&Organization Development Journal, Vol.17, p42, 1996

TURNLEY W.H., Bolino M.C., Lester S.W., Bloodgood J.M., "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors", Journal of Management,Vol 29, 187-206, April2003

VAN Dyne L., GRAHAM ,J.W.,&DIENESCH, R.M., "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", Academy of Management Journal, 37, 765-802, 1994

VAN DYNE,L.,LEPINE,J.,"Helping and Voice Extra-Role Behaviors:Evidence of Construct and Prtedictive Validity", Academy of Management Journal, Vol:41, No:1, p.108-120,1998

VAN DYNE,L.,VANDELWALLE,D.,KOSTOVA,T., "Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting", Journal of Organizational Behavior, Vol:21,p.3-23, 2000

VAN Scotter, J.R.&MOTOWIDLO S.J., "Interpersonal Facilitation and job dedication as separete facets of contextual performance", Journal of Applied Psychology, 81, p.525-531, 1996

WAGNER,S.L.,RUSH,M.C.,"Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition and Age", The Journal of Social Psychology, Washington, Vol:140, Issue:3, p.379-492, 2000

WAYNE, S.J., SHORE, L.M., LIDEN, R.C., "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange:A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111, 1997

WERNER,J.M.,"Dimensions That Make a Difference: Examining the Impact of in Role and Extra-Role Behaviors in Supervisory Ratings", *Journal of Applied Psychology*, 79(1), p.98-107, 1994

WILLIAMS, M.R., "International Encyclopedia of the Social Science", 16, p.283-287, Macmillian Company and Free Press,1968

WILLIAMS,S., SHIAW,W.T., "Mood and OCB:The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intention", *Journal of Applied Social, Psychology*, 21, p.1490-1501, 1999

WILLIAMS, C.R., LIVINGSTONE,L.P., "Another Look At The Relationship Between Performance and Voluntary Turnover", *Academy of Management Journal*, Vol:37, 2, p.269-298,1994

WILLIAMS, L.J.&ANDERSON, S.E., "Job Satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17, 601-617, 1991

ZICKMUND,W., *Business Research Methods*, Dryden Press, NY-USA, 1997

ÖZGEÇMİŞ

24.07.1971 Sakarya-Hendek doğumluyum. İlk öğretimimi Adapazarı Ahmet Akkoç İlkokulunda, orta ve lise eğitimimi Adapazarı Atatürk Lisesinde tamamladım.

Üniversite eğitimimi 1989-1993 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümünde tamamladım. Yüksek Lisans eğitimimi 1994-1996 yıllarında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Programında tamamladım.

1994-1996 yıllarında Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalıştım. 1996 yılında Sakarya Üniversitesi Hendek Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Programında öğretim görevlisi olarak çalışmaya başladım ve halen bu görevimi sürdürüyorum. 1997 yılında GYTE İşletme Fakültesi'nde doktora eğitimime başladım.

EKLER

EK-1 ANKET SORULARI





ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK (Podsakoff 1990)

Özgecilik

İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardımcı olurum.
Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarıma yardımcı olurum.
İşle ilgili problemi olan arkadaşlarıma yardımcı olurum.
Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.

Nezaket

Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.
İş arkadaşlarımdan doğrularını reddetmem.
İş arkadaşlarımdan problemlerini çözmek için yardımcı olurum.
Yaptığım işler konusunda iş arkadaşlarıma bilgilendiririm.

Sportmenlik

Çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmam.
Büyük sorunları çözmeye meyilliyimdir.
İşimden ayrılmak istediğimi düşünmem ve söylemem.
Daima işimdeki pozisyonumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.

Vicdanlılık

Daima dakik olmaya gayret ederim.
Yemek ve araları asla uzatmam.
Kurumca belirlenmiş aralardan başka ara vermem.
Kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine uyarım.

Yurттаşlık erdemi

Kurumun gelişmesine ayak uydururum.
Kurumun imajını olumlu etkileyebilecek faaliyetlere istekli olarak katılırım.
Kurum toplantılarına düzenli ve aktif olarak katılırım.
Kurumun gelişmesi için çözümler ararım.

İŞ DEĞERLERİ(Elizur 1991)

Bilişsel İş Değerleri

İşinizde terfi etme veya ilerleme imkanının olması sizin için ne kadar önemli?
Yaptığınız işin sonuçları hakkında geribildirime sahip olmak sizin için ne kadar önemli?
Statü sizin için ne kadar önemli?
İşinizde başarılı olmak sizin için ne kadar önemli?
İşinizin ilginizi çekiyor olması sizin için ne kadar önemli?
İşinizin anlamlı olması (işinizin başkalarının sağlığı ve işleriyle pozitif ilişkisi olması) sizin için ne kadar önemli?
İşinizin kişisel gelişim olanağı sunması sizin için ne kadar önemli?
Kişisel bilgi ve becerilerinizi yaptığınız işte kullanmak sizin için ne kadar önemli?
Yaptığınız işte sorumluluk almak sizin için ne kadar önemli?
Toplum yararlı olmak sizin için ne kadar önemli?
İşinizde bağımsız hareket edebilmek sizin için ne kadar önemli?
Çalışanı olmaktan övünç duyacağınız bir firmada çalışıyor olmak sizin için ne kadar önemli?
Firma içinde ve dışında iyi iş yapıyor olarak tanınmak sizin için ne kadar önemli?
Organizasyonda etkili bir kişi olmak sizin için ne kadar önemli?

Duygusal İş Değerleri

İşinizin uzmanı olmak ve böyle tanınmak sizin için ne kadar önemli?
 İş arkadaşlarınızın uyumlu ve arkadaşça olmaları sizin için ne kadar önemli?
 Şirketinizin kendinizi değerli hissettirmesi sizin için ne kadar önemli?
 İnsanlarla tanışmak ve etkileşimde bulunmak sizin için ne kadar önemli?
 Amirinizin size karşı adil ve düşünceli olması sizin için ne kadar önemli?

Araçsal İş Değerleri

Elinize geçen paranın miktarı sizin için ne kadar önemli?
 Sunulan maaş dışı imkanlar(servis, yemek, sağlık sigortası, sosyal tesisler) sizin için ne kadar önemli?
 İş güvencesi(şirketinizde yarınınız olduğunu hissetmek) sizin için ne kadar önemli?
 Uygun çalışma saatleri sizin için ne kadar önemli?
 Çalışma şartlarınızın durumu (temizlik, rahatlık, ışık...) sizin için ne kadar önemli?

İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ(Commann, Fichman, Jenkins ve Klesh 1979 ve Bluedorn 1982)

Sık sık işten ayrılmayı düşünürüm.
 Gelecek üç ay içinde şirketten ayrılabilirim.
 Gelecek altı ay içinde şirketten ayrılabilirim.
 Gelecek yıl içinde birgün şirketten ayrılabilirim.
 Gelecek iki yıl içinde birgün şirketten ayrılabilirim.
 İşten ayrılmayı ne kadar sıklıkla düşünüyorsunuz?
 Şu anda başka bir iş arama sıklığınız nedir?
 Gelecek yıl başka bir işte olacağım.

BİREYSEL İŞ PERFORMANS (Kirkman,Rosen,1999)

İşlerimi zamanında tamamlarım.
 Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım.
 Problem çıktığında hızla çözerim.
 Mutlaka kalite standartlarında ya da üzerinde ürünler üretirim.