



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE  
YÖNELİK ALGISININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI DÜZEYİNE ETKİSİ; İSMEK (İSTANBUL  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HAYAT BOYU ÖĞRENME  
MERKEZİ) UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazal Eysan VURGUN

145200147

Danışman: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

İstanbul, 2018



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE  
GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ALGISININ,  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI  
DÜZEYİNE ETKİSİ; İSMEK (İSTANBUL  
BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HAYAT BOYU  
ÖĞRENME MERKEZİ) UYGULAMASI**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Hazal Eysan VURGUN**

## KABUL VE ONAY

Hazal Eyşan VURGUN tarafından hazırlanan “Çalışan Personelin Eğitim Ve Geliştirmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : ..... (Danışman)

Üye : .....

Üye : .....

Üye : .....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.....

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve şekillerin kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çalışan Personelin Eğitim Ve Geliştirmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../ .../ 2018

**Hazal Eysan VURGUN**

## ONAY

Tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
  - Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
  - Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum.
- Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../ .../ 2018

**Hazal Eysan VURGUN**

## ÖZET

### ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ALGISININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYİNE ETKİSİ; İSMEK (İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HAYAT BOYU ÖĞRENME MERKEZİ) UYGULAMASI

Hazal Eyšan VURGUN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Programı

Danışman: Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

Mayıs, 2018

Bu çalışmanın amacı, İstanbul il merkezinde faaliyette olan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi (İSMEK)” de çalışan personelin insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirme algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine etkisi belirlemektir.

Yapılan regresyon analizine göre, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, eğitim ve geliştirme fonksiyonları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Eğitim ve Geliştirme, Örgütsel Vatandaşlık.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON THE ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR OF EMPLOYEES: ISMEK (ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY LIFELONG LEARNING CENTER) APPLICATION**

**Hazal Eyaan VURGUN**

**Master Thesis, Business Management Program**

**Advisor: Professor Dr. Gönen İlkar DÜNDAR**

**May, 2018**

The aim of this study is to determine the effect of organizational citizenship behavior, which is one of the human resources management tools of the staff working in Istanbul Metropolitan Municipality Life Long Learning Center (ISMEK), serves in all Istanbul districts on education and development.

As a result of the regression analysis, it appeared that the education and development functions significantly affected the perception of the organizational citizenship behavior. According these findings, it has seen that the education and development functions have positive effects on employees' perceptions of organizational citizenship behavior.

**Key Words:** Human Resources, Training and Development, Organizational Citizenship.

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, yoğun akademik alışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve deneyimleri ile bana yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Gonen İlkar Dündar'a ilgi ve desteğinden türü teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam, Doç. Dr. Serdar Bozkurt' a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, çalışma arkadaşım Ebru Yığcı' ya, her zaman yanımda olan; kız kardeşim Dilan Derya Doğan'a, annem Ziyneti Doğan'a, babam Murat Doğan'a ve değerli eşim Ercan Vurgun' a sonsuz teşekkür ederim.

Bu tez Arel Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi tarafından desteklenmiş olup, tez numarası .....' dir.

**İSTANBUL, 2018**

**Hazal Eyşan VURGUN**

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii

### 1. BÖLÜM

#### GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	2
1.3. Sınırlılıklar.....	3
1.4. Varsayımlar.....	3

### 2. BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları.....	4
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	5
2.3. Eğitim-Geliştirme Kavramları.....	6
2.3.1. Eğitim Kavramı.....	6
2.3.2. Geliştirme Kavramı.....	7
2.4. Eğitimin Önemi ve Yararları.....	8
2.5. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları ve İlkeler.....	9
2.5.1. Ekonomik Amaçlar.....	10
2.5.2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar.....	10
2.5.3. İlkeler.....	11
2.6. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler.....	12
2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme.....	13

2.8. Eğitim ve Geliştirmenin Süreci.....	14
2.8.1. Eğitim ve Geliştirmenin Planlaması.....	14
2.8.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	15
2.8.3. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi.....	16
2.8.4. Eğitim ve Geliştirmenin Bütçelenmesi.....	18
2.8.5. Eğitim ve Geliştirmenin Uygulanması.....	18
2.8.6. Eğitim Yönetiminin Seçimi.....	19
2.8.7. Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	19
2.8.8. Eğitimin Ölçülmesi ve Değerlendirmesi.....	20

### 3. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı.....	22
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	23
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	24
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	25
3.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	26
3.4.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	26
3.4.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri.....	27
3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	27
3.5.1. Özgecilik.....	27
3.5.2. Vicdanlılık.....	28
3.5.3. Nezaket.....	28
3.5.4. Sivil Erdem.....	29
3.5.5. Centilmenlik.....	29
3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	30
3.6.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	30
3.6.2. Eşitlik Teorisi.....	31
3.6.3. Beklenti Teorisi.....	31
3.6.4. Lider-Üye Değişim Teorileri.....	32
3.6.5. Karşılıklılık Norm Teorisi.....	33
3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	33
3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	35

3.9. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri.....	37
--	----

#### 4. BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN UYGULAMASI

4.1. Araştırmanın Amacı.....	40
4.2. Araştırmanın Modeli.....	40
4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıklar.....	41
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	41
4.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	43
4.6. Veri Toplama Araçları.....	44
4.7. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri.....	45
4.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	51
4.9. Araştırmanın Bulguları.....	51
4.9.1. Tanımlayıcı İstatistikler.....	51
4.9.2. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler.....	53
4.9.3. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etki Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi.....	54
4.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkinliğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	57
4.9.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	57
4.9.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	58
4.9.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	59

<b>4.9.4.4.</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>60</b>
<b>4.9.4.5.</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....</b>	<b>61</b>
	<b>SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
	<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>68</b>
	<b>EKLER.....</b>	<b>72</b>
	<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>75</b>



## KISALTMALAR

<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>İSMEK</b>	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>vb.</b>	: ve benzeri
<b>vd.</b>	: ve diğerleri



## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	43
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	45
<b>Tablo 3.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Varyans Açıklama Oranı.....	46
<b>Tablo 4.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yükleri.....	47
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	48
<b>Tablo 6.</b> Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	49
<b>Tablo 7.</b> Eğitim ve Geliştirme Faktör Yükleri.....	50
<b>Tablo 8.</b> Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	51
<b>Tablo 9.</b> Örneklemin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre.....	52
<b>Tablo 10.</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Ortalama Değerler.....	53
<b>Tablo 11.</b> Eğitim ve Geliştirme Ölçeğine İlişkin Ortalama Değerler.....	54
<b>Tablo 12.</b> Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	55
<b>Tablo 13.</b> Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	56
<b>Tablo 14.</b> ÖVD Etkinliğinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin.....	58
<b>Tablo 15.</b> ÖVD Etkinliğinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin İstatistikler.....	58
<b>Tablo 16.</b> ÖVD Etkinliğinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	59
<b>Tablo 17.</b> ÖVD Etkinliğinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri.....	59
<b>Tablo 18.</b> ÖVD Etkinliğinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	60
<b>Tablo 19.</b> ÖVD Etkinliğinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri.....	60
<b>Tablo 20.</b> ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları.....	62

<b>Tablo 21.</b> ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri.....	62
<b>Tablo 22.</b> ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu Post Hoc Testi.....	63
<b>Tablo 23.</b> Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu.....	64



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Eğitim Planlaması Süreci.....	14
<b>Şekil 2.</b> Örgüt Analizi.....	17
<b>Şekil 3.</b> Eğitim Yöntemleri.....	20
<b>Şekil 4.</b> Araştırmanın Modeli.....	41



## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1.</b> Anket Formu.....	72
<b>Ek 2.</b> Özgeçmiş.....	75



# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Son zamanlarda şirketler bünyesinde insan kaynakları önemli bir konuma yerleşmiştir. Bu nedenle firmaların yatırım yaparken dinamik ve etkili bir şekilde maddi önceliği insan kaynaklarının eğitime ayırmaktadır. Şirketlerin verimliliği ve kar marjını arttırmak doğru işe doğru eleman alımı, istihdam edilmesi ve bunun devamlılığı ile mümkündür. Çalışanın başarı ise, firma başarısıyla eş güdümlü bir ilerleme içindedir. Çalışanın başarısındaki en temel etken ise, eğitim ve geliştirme programlarıdır. İnsan kaynakları ise, bu programların planlanması ve aktif olarak uygulanması konusunda kilit bir noktadadır.

Firmaların kendi aralarındaki farklarının en önemlisi, eğitim ve geliştirme uygulamalarıdır. Burada eğitim denirken, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan personel eğitiminden söz edilmektedir ve personelin eğitilmesi, çıkarlarının korunması işe motive olması ve tatmin edilmesi insan kaynakları biriminin özenle yerine getirmesi gereken unsurlardır. İşgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve gün be gün bilgi dağarcıklarını genişletmeleri beraberinde başarı ve performans artışını getirmektedir.

Gözlemler gösteriyor ki, yeni iş başı yapan personel kademe kademe aldığı eğitimler ile gelişim göstermektedir. Bu eğitim ve geliştirme programları çalışanlarda motivasyon artışı ve kendine değer verilme hissini de arttırarak başarısında da artışı tetiklemektedir. Buna bağlı olarak da, firmaların yakın ve uzun zamandaki plan ve programlarında da başarılı olması sağlanmış olmaktadır.

Kurumsal yapı ve hareketler üzerine yapılan araştırmalar, işletmelerin verimliliğini ve etkililiğini artırma konusundaki çalışmaların önemli bir boyutunu kapsar. Son zamanlarda örgütsel davranış üzerine yapılan

Çalışmaların kilit noktasındaki konularından birisi de, örgütsel vatandaşlık konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, amir emirlerine bağlı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerirken; aynı zamanda Őikyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, zamanında iş teslimi, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme gibi davranışları da kapsamaktadır.

Kaliteli, kendinden istekli olarak katılım sağlayan, işine tutkuyla bağlı, iletişim becerileri gelişmiş ve işletme hedefleri ile aynı doğruluda çalışan personel, işletmelerin bünyesinde görmeyi arzuladığı çalışan profilidir. Bahsedilen bu özelliklerin kazanımında, kişilerin alacağı eğitim ve geliştirme uygulamalarının önemi göz ardı edilemez. Eğitim ve geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bu ilişki kapsamında, bu araştırmada incelenmek istenen temel hipotez “eğitim ve geliştirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algısı arasındaki ilişkinin var olup olmadığı” dır.

Bu kapsamda oluşturulan çalışma giriş bölümü dahil dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelenmektedir. Çalışmanın nc bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ele alınmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise eğitim ve geliştirmenin çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerine etkisinin incelendiği bir alan uygulamasına yer verilmektedir. Araştırma bulguları yardımıyla ortaya çıkan bilgiler doğrultusunda değerlendirme yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirmenin, İstanbul il merkezinde faaliyette olan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu ğrenme Merkezi (İSMEK)” bünyesinde çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı algısı üzerine etkisi belirlemektir. Bunun sonucunda çalışan personelin eğitim ve geliştirme

uygulamalarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri incelenecektir.

### **1.3. Sınırlılıklar**

- Bu araştırma 2017 yılında, İstanbul ili ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi çalışan personeli ile sınırlıdır.
- Araştırma bulgularının sonuçları, örnekleme sınırlıdır.
- Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

### **1.4. Varsayımlar**

- Çalışmanın uygulama kısmında yer alan anketleri cevaplayan kurs merkezi çalışanlarının soruları doğru cevapladıkları varsayılmıştır.
- Veri toplamada kullandığımız anket çalışması araştırmanın amacına uygun ve yeterlidir.
- Araştırmanın örnekleme evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.
- Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri, araştırmanın amacına uygundur.

Bu bölümde; problemin durumu, araştırmanın sınırlılıkları, çalışmanın amacı ve araştırmanın varsayımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde; İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri anlatılacaktır.

## 2. BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME

#### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Amaçları

İnsan, üretim aşamasının hem vazgeçilmez bir unsuru hem de üretimin hedefidir. İnsan kaynakları denince bir organizasyon da bulunan en üst düzey yöneticiden en alt düzeydeki vasıfsız çalışana kadar tüm işgücünü kapsamaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2010: 2). Başarılı olmak isteyen bir kurum, diğer finansal kaynakları ile birlikte insan kaynaklarını da iyi bir şekilde yönetmelidir.

Bu günlerde büyük bir ilerleme sağlayan insan kaynakları yönetiminde, bireylerin önemi artış göstermekte ve performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi konulara da gitgide önem verilmektedir. Kısaca insan kaynakları yönetimi; doğru işe doğru kişi tercihi, istihdamı, kişinin performansının artırılması için yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

İşletmelerde genellikle 5M denilen girdilerden söz edilir ve buradaki en önemli girdi insandır. Çünkü kaynak sağlayıcı, planlayıcı organize edici, yönetici, çalışan ve bütün gidilerin hepsine hakim olan unsur insandır (Sabuncuoğlu, 2011: 2).

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir personel-yönetici ilişkileri zinciridir (Özyurt, 2013: 3).

İnsan kaynakları yönetiminde evrensel olarak ele alınan dört adet amaç bulunmaktadır. Bunlar (Karakılıç, 2002'den Aktaran: Pehlivan, 2008):

1. Toplumsal Amaç: Toplumun ihtiyaçlarına karşı etik ve sosyal sorumluluk anlayışına sahip olmak için baskıların kuruluş üzerindeki olumsuz etkilerini minimuma indirmesidir.

2. Örgütsel Amaç: Bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini başarması için en önemli araç insan kaynakları yönetimidir ve bu amacın başarılması için vazife üstlenecek birim ise insan kaynaklarıdır.
3. İşlevsel Amaç: İnsan kaynaklarının işlevsel amacı, o örgütün gereksinimlerine ve amaçlarına uygun miktarlarda kaynakları boşa harcamamaktır.
4. Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmekte işgörenlere yardım etmek insan kaynakları yönetiminin görevlerinden biridir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetiminin birincil görevi oluşumun yapısına ve planlamasına etki eden kararlar almasıdır. Ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasında, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında ve bağlılıklarının sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin uygulamalarının hepsi kurumsal verimi devam ettirme ve daha iyi bir seviyeye getirme amaçlıdır (Bingöl, 2010: 26).

İnsan kaynakları birimi bu hedef ve amaçlar için insan kaynakları uygulamalarını verimli bir şekilde uygulama çabasıdadır. Bu amaçlar; genel örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekleştirilmesi zorunlu amaçlardır (Bingöl, 2010: 27). Başarı ise şirketlerin hedef ve vizyonları ile paralel amaç güden insanların katkıları ile gerçekleştirilir.

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri; konu edinilen çalışmalara göre çeşitlilik gösterebilmektedir. Bu araştırmada yer alan yazında genel olarak kabul görmüş faaliyetler kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi değerlendirilen söz konusu insan kaynakları yönetim uygulamaları aşağıdaki şekildedir. Ayrıca çalışmanın ilerleyen bölümlerinde eğitim ve geliştirme ile uygulamalar ön plana çıkacaktır.

- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Seçme ve Yerleştirme
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Geliştirme Sistemi
- Performans Değerlendirme
- Kararlara Katılım
- Ücret Yönetimi

## **2.3. Eğitim-Geliştirme**

### **2.3.1. Eğitim Kavramı**

Eğitim; şahısların toplumun sosyal ve ekonomik ilerleme ve yeniliklere adaptasyonunu sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biri olmakla birlikte tek araç değildir. Özellikle çağımızda klasik eğitim metodu yerine teknolojik ilerlemenin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyelerini yakalamak için sürekli eğitimden söz edilmelidir. Kişi hayatını bu eğitim sürecine entegre ederek, bu değişikliklere kendini uydurmalı ve değişen veya eklenen eğitim gerekleri konusunda istikrarlı davranmalıdır (Şimşek, 2007: 17).

Kişilerin organizasyonlarda üstlendikleri ya da üstlenecekleri vazifeleri daha başarılı ve etkili bir şekilde yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu durumda kişilerin mesleki bilgi ve ileri görüşlülüklerini geliştiren; düşünce, analitik kararlar alma, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında pozitif gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin arttırılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 124).

Eğitim, örgütsel gelişime katkıda bulunup değişimi sağlayan ve işgörenlerin bilgi ve beceri seviyelerini arttıran bir insan kaynakları uygulamasıdır. Çalışanların yeni gelişmeleri takip etmesini sağlamak, bilgi ve becerilerini arttırmak, onları yeni görevlere hazırlamak, birbirleriyle iletişimini güçlendirmek ve bireysel performanslarını arttırmak amaçlanmaktadır.

Eğitimle gözlenen amaçlar, personelin becerilerini arttırmak, örgütte kalma sürelerini uzatmak, çalışanlara esneklik kazandırmak ve gelir düzeylerini yükseltmek gibi çeşitlendirilebilir(Özyurt, 2013: 15).

### **2.3.2. Geliştirme Kavramı**

Geliştirmenin temel amacı; işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarını sistemli bir şekilde geliştirerek, şu anki ve ileriki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktır.

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme gücünü iyileştirebilmeyi hedeflemektedir. Bunun için kişilerin ve grupların verimini artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performansın gözden geçirme süreçlerini uygulamayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önyak olmayı içermektedir (Bayraç, 2008: 127).

Genel ifade ile geliştirme, bireylere yönelik kişisel ve hayat boyu süren eğitim faaliyetleridir. Bu kapsamda geliştirme; kişilerin potansiyelinin dışa vurumu, geliştirilmesi ve süreklilik arz eden değişim ve iyileştirmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir (Şimşek, 2007: 18).

Eğitim ve geliştirme, şahsın işini verimli bir şekilde yapma kabiliyetini arttıran, şimdiki ve gelecekteki performansını geliştirme yönündeki bir plandır. Başka bir ifadeyle, eğitim ve geliştirme, işgören açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir örgüt tarafından planlanmış bir çabayı yansıtmaktadır. Bingöl (2010)'a göre herhangi bir eğitim ve geliştirme çabası şu üç amacın birini veya daha fazlasını içerebilir: Bir bireyin örgütteki rollerini ve sorumluluklarını anlama düzeyini iyileştirmek, bir bireyin bir veya daha fazla uzman olduğu alanlardaki becerilerini arttırmak ve/veya bir bireyin işini iyi ve doğru bir şekilde yapması için motivasyonunu arttırmak (Bingöl, 2010: 291).

İnsan kaynakları yönetiminin verimli olabilmesi, çalışanların, motivasyon, iletişim, liderlik, ücret, eğitim ve geliştirme gibi konularda kapasitesini uygun biçimde kullanmasıyla mümkün olabilmektedir. Bu süreçte personelin geliştirilmesi çok büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4. Eğitimin Önemi ve Yararları**

İnsan kaynakları yönetiminde en önemli faktörlerden biri eğitimidir. Şirketler ağır rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için eğitim konusuna da gerekli önemi vermesi ve işgörenin başarısını ve performansını artırması gerekmektedir. Bu konuda önemli araçlardan biride personelin sürekli yenilenen teknoloji ile çalışma uyumunu kazandırma ve bu sayede ileride üstlenecekleri vazifelere de hazırlıklı olmasının sağlanmasıdır. Eğitim çalışmalarının işletmelerdeki en önemli yeri ise organizasyonda ki performans düşüşünü engellemek ve bu performansı sürekli geliştirmesidir (Develi, 2015: 9).

Genel olarak eğitimin önemi şunlardır (Gedik, 2008: 13):

- Eğitim bilgi, beceri sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; yaşam vizyonunu belirler; kişinin hal ve hareketlerini geliştirir.
- Eğitim, şahıslara hayatı daha iyi yorumlama yeteneği sağlar.
- Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin hayat felsefesindeki engelleri aşmasına ve dünya görüşünde daha geniş bir perspektif kazanmasına olanak tanır.
- Eğitim, kişinin bakış açısını genişletir. Kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceğine yön verme gücü verir.
- Kalite, ancak eğitim ile elde edilir. İleri uzmanlaşma çağında kalite zorunlu olmaktadır.
- Gün geçtikçe başarılı sayılacak meslek grupları değişmekte ve ileri teknolojinin hakim olduğu alanlar rağbet görmektedir.
- İş başvurularında eğitim başarısı önemli bir kriter rol oynamaktadır ve tercih edilme sebebi haline gelmektedir.

Eğitimin örgüte ve çalışana sağlamış olduğu bir takım yararlar bulunmaktadır. Bunlar (Bayraç, 2008: 132):

- En alt seviyeden en üst kademeye kadar çalışma konusuna yönelik yetkileri arttırır.
- Çalışanlar ile organizasyon amaçlarında paralellik sağlar.
- Örgütsel gelişime neden olur,
- Örgütte daha şeffaf ve güvenilir bir ortam oluşmasına neden olur.
- Alt kademe ile idare arasında ki iletişim kopukluklarını giderir.
- Çalışanlara moral motivasyonu sağlar.
- Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Topluluk sorunlara çözüm yaratma ve karar alma noktasında daha faal bir rol üstlenir.
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Örgütsel politikaları netleştirir,
- İdare kademesindekilere liderlik vasıflarını arttırmada etkili olduğu gibi alt kademedeki işgörenlerde de örgüte sadakat kazandırır.
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Bireysel karar vermede etkinliği arttırır,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder.

## **2.5. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları ve İlkeler**

Eğitimin temel amacı ile işletmelerin temel amacı paralellik göstermektedir. Kar elde etmek ve firmanın kar marjını arttırmak için düşük maliyetlerle en fazla üretim elde etmek nasıl işletmelerin nihai amacı ise eğitimin amacı da maliyetlerde düşüş ve verimlilikte artış sağlamaktır.

Eğitimde amaçlar belirlenirken Şeffaf, ölçülebilir ve özellikli amaçlar olmasına dikkat edilmelidir. Bilgi sağlamak adına düzenlenen eğitimlerin maliyetleri, eğitim sonunda elde edilen bilginin faydasından büyük olmamalıdır. Katılımcılar açısından ise temin edilecek bilgi konusunda Őüphe ortadan kalkmalı, verilen eğitimin etkileri belirli bir süre sonra kendini gösterebilir olmalıdır (Bayraç, 2008: 137). Başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri ve davranışların personelce kazanılması ve bu edinilmiŐ davranış, bilgi ve beceri personelce gündelik yaşamda etkin olarak kullanılabilir olması eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı olmalıdır.

### **2.5.1. Ekonomik Amaçlar**

Organizasyonun ana hedefi olan kar ve verimliliği yükseltmek için yapılması gerekenleri yerine getirmek eğitim ve geliştirmenin amacıdır. Üretilen mamulün veya ortaya konulan hizmetin niteliğini ve kalitesini arttırmak için uygulanması gerekenlerden biri de yeni teknolojileri kullanmaktır (Yıldız, 2011: 24).

Eğitimin ekonomik amacı, “retim için eğitim” sözüyle özdeŐleŐir. Bu amaç sanayi devriminden günümüze firmalarda ürün veya hizmet sunumu olarak sağlanan üretimde en uygun bir seviyeye ulaŐmak Şeklinde belirlenir (Sabuncuoğlu, 2000’den Aktaran: Bozkurt, 2011: 14).

### **2.5.2. Toplumsal ve Bireysel Amaçlar**

Eğitimin ana amacı olan karın maksimizasyonuna bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla iliŐkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatıŐmaktadır. Sabuncuoğlu (2000), eğitimin sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç olmadığını açıklamaktadır. Eğitimin, işletmede çalışan insanlara dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağladığı bir süreç olduğunu aktarmaktadır. İŞletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır (Yıldız, 2011: 24).

Sosyal amaçlar, işletmenin toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim ve geliştirme çalışanların, teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Ayrıca alışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar. İşletmelerde eğitim ve geliştirmenin yukarıda ifade edilen sosyal amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Kasımov, 2006: 104):

- İşgörene bilgi, kabiliyet ve davranışların kazandırılması,
- İşgörenin kabiliyetlerinin tespit edilmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- İşgörenin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- Örgütte etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- Örgütte kontrol ve denetim yükünün azaltılması.

Bu amaçların birbirleriyle i içe olduklarını söylemek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder.

### **2.5.3. İlkeler**

İşletmeler, genel amaçlarının dışında farklı amaç ve ihtiyaçlara yönelik, etkin bir eğitim faaliyetleri planlayıp yürütülebilir. Bu doğrultuda uygulanması gereken birkaç temel ilkeler söz konusudur (Sadullah ve diğerleri, 2013:170) Bunlar; eğitimin sürekliliği, eğitimin yararları, eğitimde fırsat eşitliği, eğitim faaliyetlerinin planlı olması, eğitilenlerin etkin katılımıdır.

Süreklilik: Çalışanın çevresinde gerçekleşen değişimler, yükselme, görev değişiklikleri gibi durumlara hızlı uyum sağlayabilmesi adına eğitimde süreklilik önem arz etmektedir (Aktuna, 2007: 26). Bir başka ifade ile çalışanlar değişim ve gelişmelere ayak uydurabilecek konuma gelmelidir. Eğitim durağan olmaktan çıkarak çalışanların, araştırmalar yapma ve problem çözmelerini sağlayan dinamik bir yapı oluşmaktadır. Eğitimde süreklilik ilkesi bu yapıyı oluştırmada önem taşımaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013:170).

Eğitimin Yararlılığı: Eğitim faaliyetleri, önceden planlanan amaçlara yönelik yürütülmektedir. Belli bir amaç belirlenmeden gerçekleşen eğitimler yarar sağlamayacağı gibi zaman ve maddi kayıplara da yol açar.

Eğitimde Fırsat Eşitliği: İşletmelerde eğitime ihtiyacı olan herkese yönelik eğitim faaliyetleri uygulanması gerekir. Tüm çalışanlara eşit koşullar sağlanarak eğitimler gerçekleşir.

Eğitim Faaliyetlerinin Planlı Olması: İhtiyaçlara yönelik eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir. Bunun için önceden belirlenen plan ve programlar doğrultusunda çalışmalar yürütülür. Bu şekilde verimlilik artacaktır.

Eğitilenlerin Etkin Katılımı: Eğitimi alan çalışanların eğitimlere istekli olması uygulanan faaliyetlerin verimliliği açısından önemlidir.

## **2.6. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler**

Eğitim ve geliştirme çalışmalarını etkili bir biçimde gerçekleştirdiğini ya da gerçekleştirmediğini tespit eden konular vardır. Bu konulardan önemli olanları, üst yönetimin desteği, teknolojik gelişmeler, diğer insan kaynakları işlevleridir (Şimşek ve Öge, 2007: 237).

Üst Yönetimin Desteği: En önem verilen eğitim ve geliştirme gerekleri arasında üst yönetimin desteği yer almaktadır. Gerçekte üst yönetimin desteğinin olmaması ve bu desteğin bütün örgüte iletilmemesi durumunda eğitim ve geliştirme çalışmalarının amaçlarına ulaşması güç hale gelmektedir.

Teknolojik Gelişmeler: İlerleyen teknoloji ile beraber internet ve bilgisayar teknolojilerinde oluşan gelişmeler eğitim ve geliştirme çalışmalarını yüksek oranda etkilemektedir.

Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri: Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı olması eğitim ve geliştirme çalışmalarının da başarılı olmasına neden olur.

## 2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

Personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, işgören seçimi ve işe yerleştirme ile başlayan insan kaynakları çalışmaları, işgörenlerden yüksek verim almak amacı ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri yürütür. Bu durum, işgörenlerin geliştirilmesi, iş yeteneklerinin artırılmasını sağlayacak eğitim programlarının hazırlanması, performans değerlendirilmesi ve gerekli durumlarda danışmanlık hizmetlerinin verilmesi ile mümkündür (Yüksel, 2000: 198).

Her sene çok sayıda genç insan işgücü farklı alanlardan, çeşitli mesleki ve eğitim seviyelerinden mezun olarak iş hayatına adım atmaktadır. Fakat bu gençlerin büyük bir çoğunluğu çalışmış oldukları ya da çalışacakları iş alanı için yeterli donanıma sahip olmadığından, iş tanımlarının gerektirdiği ayrıntılı görevlerde verimli çalışabilmesi adına eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin amaçları arasında yer alan; işe devam etmenin artırılması, maliyet giderlerinin ve hata oranının azaltılması, kalitenin yükseltilerek iyileştirilmesi gibi çalışmalar verimlilik artışında rol oynayan etkili faktörler arasında yer almaktadır (Bozkurt, 2011: 4). Tüm bu faktörler öncelikle işgörelere iyi bir eğitim ve geliştirme programı uygulandıktan sonra gerçekleştirileceğinden ve bu netice ile verimlikte artış sağlanacağı düşüncesi kurumlarda gerçekleşen eğitim ve geliştirme faaliyet çalışmaları ile gözlemlenmiştir.

İnsan kaynaklarında yer alan eğitim çalışmalarına aşağıda yer alan sebeplerden dolayı gereksinim duyulmaktadır (Şimşek, 2007: 16):

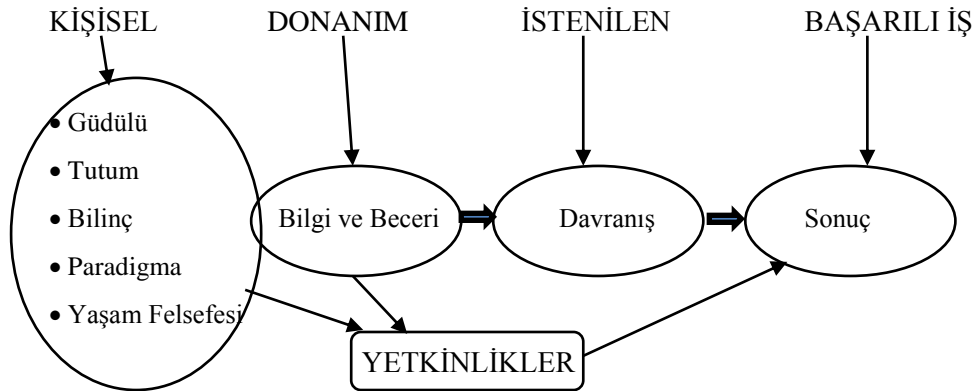
- Teknolojide oluşan değişiklikler veya yeni stratejilerin uygulanması gibi süreçler yeni becerileri beraberinde getirir.
- İşgörenler açısından motive edicidir.
- Eğitimden sağlanan değer, yatırım maliyetlerinden daha yüksektir.
- İş hayatına atılmadan evvel alınan örgün eğitim yapısı öğrencileri çalışma hayatına yeterince hazırlıklı kılmamaktadır.
- Geleceğe dair stratejilerin oluşmasında etkili bir proaktif harekettir.

## 2.8. Eğitim ve Geliştirmenin Süreci

### 2.8.1. Eğitim ve Geliştirmenin Planlaması

Eğitim ve geliştirme programları düzenlenirken, işletme içerisinde yer alan kişilerden hangilerinin eğitime gereksinimi olduğunu ve bu gereksinimin ne şekilde bir eğitim ile karşılanacağını tespit edilmesi gerekmektedir. Bütün eğitim ve geliştirme çalışmalarını kapsayan eğitim programları düzenlenirken, kişinin ve işletmenin sorunlarına çözüm getirecek, gereksinimlerini karşılayacak bir biçimde olmasına özen gösterilir. Bu programlarda çalışana ne şekilde, hangi zamanda ve kim tarafından ne tür bir eğitim verileceği analiz edilir.

Geniş anlamda eğitim planlaması; düzenli ve rasyonel analiz tekniklerinin eğitim sürecinde uygulanması, eğitim görenlerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada ve amaçlarına ulaşmasında daha verimli ve etkili olabilmesi için uygulanan yol olarak ifade edilir (Coomps, 1973'den Aktaran: Pehlivan, 2008: 19).



Şekil 1. Eğitim Planlaması Süreci.

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2003: 14.

Eğitim planları hazırlanırken kararlaştırılması gereken önemli noktalar şu şekilde özetlenebilir (Sunar, 2008: 21):

- Eğitim konularının tespit edilmesi: İşletme içerisinde yükselme şansı olan işgörenin eğitime ihtiyacı olabileceği gibi, işgörenin hazırdaki işi, daha iyi bir şekilde yapabilmesi adına, örgütün işgörenden daha çok

verim alması için veya teknik açıdan işgörenin becerisini yükseltmesi için eğitime ihtiyaç doğabilir.

- Eğitim organlarının belirlenmesi: Eğitim, örgüt içindeki alanında uzman eğitimciler tarafından verilebileceği gibi, farklı kurumlardan da eğitimci temin edilebilir.
- Eğitim yönteminin seçimi: İhtiyaç doğrultusunda, iş dışında ya da iş başı eğitim yöntemleri arasından hangisinin seçileceği belirlenir.
- Eğitim vereceklerin belirlenmesi: Eğitim konuları belirlendikten sonra istenilen eğitim ve öğretim şekilleri hakkında yeterli derece bilgi sahibi olan, alanında uzman kişilerle çalışılması gerekmektedir.
- Eğitilecek kişilerin seçilmesi: Örgüt içerisinde yer alan bölümlerden elde edilen eğitim talepleri ve eğitim ihtiyaç analiz sonuçları incelenerek bu doğrultuda eğitime ihtiyacı olan işgörenler tespit edilerek eğitimi alacak kişilerin öncelik sıralamaları oluşturulur.
- Eğitim süresinin saptanması: Eğitim uygulanırken işlerinde aksamaması gerekir buna göre eğitimin hangi zaman zarfında yapılacağı belirlenir.

### **2.8.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Bir organizasyon içerisinde var olan insan kaynakları etkinliğinin yükseltilmesi amacıyla eğitim çalışmalarının; işgörenlerin ve örgütün gereksinimlerine karşılık verebilecek biçimde planlanıp uygulanması gereklidir. Eğitim planlamasının ilk ve en ciddi aşaması ise eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak ifade edilmektedir (Demir, 2010: 35).

Eğitim açısından kişilerin tercihleri, gerek organizasyon gerekse kişiler açısından önem taşıyan kararlardır. Birçok kişi için eğitimlere tercih edilmek; fazla maaş, itibar ve terfi açısından büyük olanaklar anlamını taşımaktadır. Kişi eğitimlere tercih edilmediği durumlarda arkadaşları açısından itibar kaybı yaşayıp, terfi olanaklarından mahrum kaldığı duygusuna kapılabilir. İhtiyaç duyulan eğitimlerin doğru kişilere verilmesi durumunda organizasyon, iyi eğitim almış bir işgücü potansiyelinin oluşumuna katkıda bulunur.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerden birincisi, iş analizleri ile yapılacak işin gerekli şartları saptanarak, çalışan profili oluşturulması ve böylelikle işin gerekli kıldığı kabiliyet, bilgi, tecrübe, ustalık ve karakteristik özelliklerinin çalışmada olup olmadığının saptanmasıdır. İş ile çalışan arasında oluşan fark fazla ise eğitim yöntemi ile arada oluşan farkı yok etmeye çalışılır. İkinci yöntem olarak, eğitim ile ilgili yetki sahibi olan kişiler, her bölümün yöneticisiyle ayrı ayrı iletişime geçerek o bölüm de çalışanların hangi konular hakkında eğitilmesi gerektiğini tespit etmek adına çalışmalar yürütür. (Ertürk, 2006: 58).

Eğitim ihtiyaçlarının, eğitim ile giderilebilecek olan problemleri ve gelecek zamanlarda oluşabilecek sıkıntılarının tespit edilmesi ile belirleneceği ve her çalışanın eğitim ihtiyaçlarının tek tek ele alınıp, eğitime katılacak personelce, eğitim konularının belirlenebilmesinin gerekliliği ilaveten ifade edilmektedir (Demir, 2010: 35).

### **2.8.3. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi**

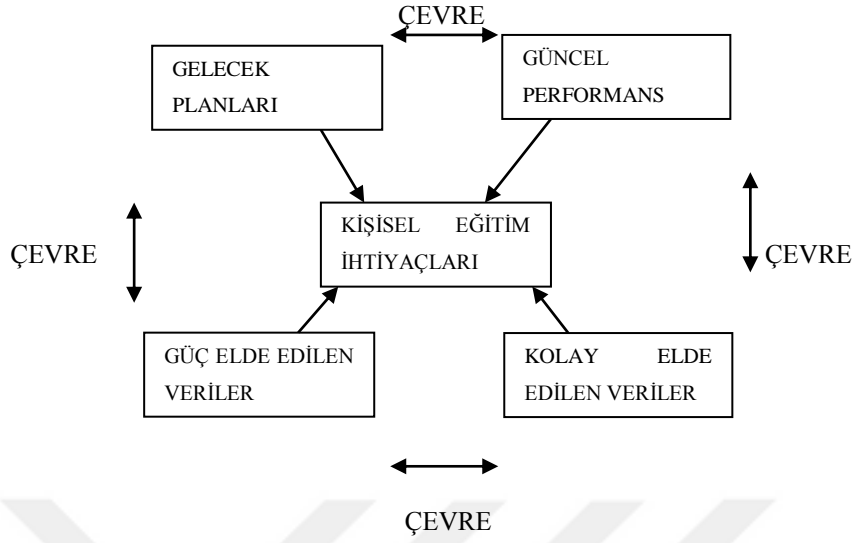
Eğitimde ulaşılabilecek hedefler ve takip edilecek esas ilkelerin saptanmasının ardından sıra eğitim ihtiyaçlarının doğru bir biçimde belirlenmesine gelmektedir. Sabuncuoğlu (2000), eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde saptanamadığı durumlarda uygulanacak eğitimin işletme açısından ekstra bir maliyet çıkmasına ve zaman kaybına yol açacağını belirtmiştir. Bu sebep ile eğitimin; doğru zamanda, doğru yöntemler ile doğru kişilere verilmesi gerekmekte olup ilk etapta eğitim ihtiyaçlarının doğru bir biçimde analiz edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Eğitim ihtiyaç analizini genellikle üç esas aşamada oluşturulabilir:

#### Örgüt (Organizasyon) Analizi:

Örgütün uzun vadeli eğitim planlaması yapabilmesi adına örgüt analizi uygulanır. Bu analiz örgütün tamamını detaylı bir şekilde inceleyerek örgütün amaç ve stratejileri doğrultusunda eğitime ihtiyaç olup olmadığını, eğitim sonrası başarı oranının ne derece olacağı gibi konuları belirlemek için

uygulanır. Bu detaylı araştırmalar yapılmadığı taktirde örgüte fayda sağlamayan eğitimler hem zaman kaybına hem de maddi kayba neden olur.



**Şekil2:** Örgüt Analizi

**Kaynak:** Sadullah ve diğerleri, 2013:179

Yukarıdaki şekille göre örgütsel analiz ile kişisel eğitim ihtiyaçlarına ne şekilde ulaşılacağı görülmektedir. İşgörenlerin güncel performansları, örgütün gelecekteki planları, iç ve dış çevreden toplanan bilgilerin tümü bir etkileşim halinde olarak kişisel eğitim ihtiyaçları belirlemektedir.

Analiz yaparken iç ve dış çevre eğitim ihtiyaçlarını belirlemede önemlidir. Yasalar, sendikalar, iş kazaları, devam - devamsızlık oranları, işgörenlerin tutum ve davranışları bu çevre hakkında bilgi almaya yardımcı olur. Eğitim planlaması yapılırken ilk etapta örgüt analizinin yapılması bu hususta önem taşımaktadır (Sadullah ve diğerleri, 2013:180)

### İş Düzeyinde Analiz

Çalışanların kendi çıkarları doğrultusunda bir fayda sağlamayan eğitime katılmaları, lüzumsuz zaman, para ve çaba sarf edilmesi açısından olumsuz durumları beraberinde getirmemesi için eğitim açığı analizi uygulanmalıdır. Örgüt analizi yapıldıktan sonraki aşama olan iş düzeyinde analizin gerçekleşmesi için yapılan işin incelenmesi gerekmektedir. Verimli bir şekilde işin yapılabilmesi açısından o işi yapacak kişide olması gereken özellikler, bilgi ve beceri seviyesiyle işlerin bütün özellikleri saptanabilir (Bingöl, 2006: 248).

### İşgören Düzeyinde Analiz

Yapılan genel incelemelerin devamında çalışmanın içeriğine karar verilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Eğitim ihtiyaçları, belli bir gruba göre belirlenebileceği gibi örgütte çalışan tüm işgörelere yönelikte belirlenebilir. (Demir, 2010: 37). Bunun dışında çalışanlar zaman zaman istenilen performansı sergilemeyebilirler. Çalışanların kendi özelliklerine göre bir işte çalışıp çalışmadıkları, işlerinde gösterdikleri güncel performansları kadar önem arz etmektedir. Çalışanın var olan performansı ile örgüt tarafından talep edilen performans seviyesi arasında fark olup olmadığına bakılır. Eğer fark mevcut ise bu farkın bilgi eksikliğinden dolayı mı yoksa tatminsizlik, işe uyumsuzluk vb. gibi farklı nedenlerden dolayı mı oluştuğunun tespit edilmesi önem arz etmektedir (Ayan, 2008: 10).

#### **2.8.4. Eğitim ve Geliştirmenin Bütçelenmesi**

Eğitim bütçesi, eğitim planlama uygulamalarının bir diğer bölümünü oluşturmaktadır. Eğitim faaliyetlerini uygulayabilmek adına, yeterli miktarda mali olanakların oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Eğitimin bir yatırım şeklinde düşünüldüğü teoriden yola çıkarak, ayrışık eğitim çalışmalarını oluşturabilecek bir parasal tablonun tespit edilmesinin mümkün olduğu ve bu sebeple gerek işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekse saptanan eğitim uygulamasının oluşturulması amaçlı gerekli ve dengeli bir bütçenin hazırlanmasının zorunlu olduğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2011: 32).

İKY birimi, eğitim bütçesi hazırlarken eğitimin amaçları ve bu amaçlara ulaşıldığı taktirde, işletmeye ne tür bir katkıda bulunacağını da tespit etmektedir.

#### **2.8.5. Eğitim ve Geliştirmenin Uygulanması**

Eğitim programları oluşturulurken, uygulanan eğitim ihtiyaç analizi sonucuna göre çalışanların hangi konular hakkında eğitime ihtiyacı olduğu, ne zaman ve nerede eğitime tabii tutulacakları belirlenir. Eğitim programları, eğitim ihtiyaç analizinden edinilen bu bilgiler doğrultusunda oluşturulması eğitimin verimliliği açısından önem taşımaktadır. Ayrıca geliştirilen bu

programlar işletmenin amaç ve stratejileri doğrultusunda ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir biçimde oluşturulması gerekir (Şencan ve Erdoğan, 2001: 14).

Eğitim programları geliştirilirken ve bu planlanan eğitim programları uygulanırken işletme içerisinde işlerin aksatılmadan devam etmesi ve eğitime tabii tutulacak olan çalışanların motive edilmesi gözden kaçırılmaması gereken önemli bir konudur.

#### **2.8.6. Eğitim Yönetiminin Seçimi**

Eğitim çalışmalarının hedeflenen amaçlara erişebilmesi amacıyla en cazip yöntemlerin seçilebilmesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması esnasında gözden kaçırılmaması gereken en önemli durumdur. Bu sayede işletmeler eğitimden en iyi şekilde verim elde edebilirler. Eğitim yöntemi seçilirken dikkat edilmesi gereken pek çok kriter mevcuttur.

Hedef ve amaçlar detaylı bir biçimde saptandığında bunu hayata geçirebilmek için uygulanacak eğitim yöntemi, kolay bir biçimde belirlenebilir. İlk etapta, yöntemin seçilmesi sırasında eğitime katılacak olan kişilerin sahip olduğu özellikler önem arz etmektedir. Yetişkin personele verilecek eğitimde uygulanacak yöntemler ile yetiştirilecek olan personele verilecek eğitimde uygulanacak yöntemler genellikle farklıdır. Bu kişilerin eğitim esnasında rahat olmaları, şahsi fikirlerini belirtme istekleri, bilgi edinmede somut tavsiyeleri seçmeleri, problem çözücü öğrenimi tercih etmeleri gibi durumlar eğitim yönetiminin belirlenmesinde dikkate alınması gereken unsurlardır (Uyargil ve diğerleri, 2010, 186).

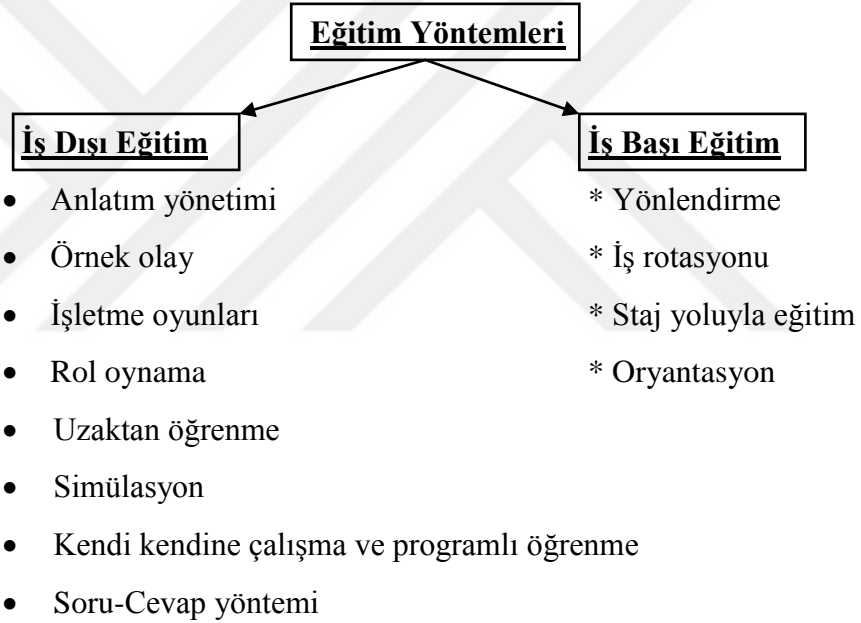
#### **2.8.7. Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması**

İşletmelerde uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının sınıflandırılması, işletmeler arası farklılıklar gösterebilmektedir.

Çalışanların yetiştirilmesi amacıyla işletmelerde uygulanan planlı, eğitim ve geliştirme çalışmalarının genellikle zaman ve yer faktörüne göre iki

ayrı sınıfta birleşmektedir. Eğitim çalışmaları yerine göre sınıflandırıldığında; hizmet öncesi eğitim ile hizmet içi eğitim, zamanına göre sınıflandırıldığında; iş başı, iş dışı ve işletme dışı olarak üç sınıfta birleşmektedir (Ertürk, 2006: 60).

Eğitim ve geliştirme sistemlerinde dörtlü bir yöntemden bahsedilebilir. İlk var olan yöntemin, işe başlayan yeni bir elemana sunulan oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi olduğundan söz edilmektedir. İşe alıştırma eğitimi, iş başında ve iş dışında verilen eğitimlerin takip ettiği, dördüncü ve son yöntemin ise batılı firmalarca sık kullanılan şirket okulları olduğu ifade edilmektedir (Taşkın, 2001'dan Aktaran: Yıldız, 2011: 35). Eğitim yöntemleri kapsamı Şekil 3'te belirtilmiştir.



Şekil 3. Eğitim Yöntemleri.

Kaynak: Ayan, 2008: 12

### 2.8.8. Eğitimin Ölçülmesi ve Değerlendirmesi

İşletmelerde uygulanan eğitimlere katılan işgörenlerin becerilerinde, bilgilerinde ve tutumlarında bir değişimin amaçlanmaktadır. Bu değişim izlenerek sayısal değerlemesinin yapılması gerekmektedir. Eğitimden önceki beklentiler ile eğitimden kazanılan bilgi ve beceriler karşılaştırılarak bir değerlendirme süreci tabii tutulur (Pehlivan, 2008: 26).

Sabuncuoğlu'nun yapmış olduğu araştırmaya göre, eğitim değerlendirme süreci aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu, 2000: 143):

- Eğitimi veren kişilerin değerlendirilmesi,
- Eğitim örgütlerinin değerlendirilmesi,
- Eğitime katılan kişilerin değerlendirilmesi

Düzenlenen eğitim programlarında verimlilik ve etkinliğin llebilmesi gerekmektedir. Eğitimde kişilere verilen bilgilerin ve edindirilmeye çalışılan becerilerin işe ne şekilde yansıdağının tespit edilmesine etkinlik değerlemesi olarak ifade edilir.

Eğitim amaçlı yapılan harcamaların ve bu harcamalara karşılık gelen neticelerin işletmeye ne şekilde yansıdağının araştırılması ve soruşturulması bütüncül bir bakış açısına sahip olmak adına önem taşımaktadır. rnek verecek olursak; eğitim değerlendirilmesi sırasında eğitimin, yalnızca harcanan mali değerin karşılığı olarak ulaşılan bir netice olarak görenin yanlış olduğu, kişilerin tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler olması, kişilerin aralarında olan iletişimlerinde iyileşmeler olması, işletmeye doğrudan doğruya mali katkıda bulunmadığı halde, örgüt kültürünü iyileştirici yönde etki ettiği görülmektedir (Pehlivan, 2008: 26).

Bu bölümde; İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yer verilmiştir. nc bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve boyutları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri anlatılacaktır.

### 3. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

### 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Kelime anlamı olarak vatandaşlık, yurttaşlık olarak da bilinmektedir. Yurttaş devlet kavramı içerisinde, vatandaşlık kavramı ise örgüt kavramı içerisinde daha da anlamlı bir hal almaktadır. Örgütsel vatandaşlık, işgörenlerin iş tanımlarında belirtilen görevleri haricinde fazladan bir gayret ve çalışma ortaya koymalarıdır. Bu nedenle, çalışmaları tayin eden herhangi bir yasa veya kural bulunmamaktadır. Bu tutumlar tam anlamıyla kişilerin önceliklerine göre oluşmaktadır (Ay, 2007: 11).

ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) kavramına ilk defa Dennis Organ ve diğerleri (1983) tarafınca yer vermiştir. Ortaya konulmuş olan bu tanımlama; ÖVD, örgütün biçimsel ödül yapısınca direkt ve açık bir şekilde tanınmayan, fakat bir bütün olarak incelendiğinde organizasyonun fonksiyonlarını da verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardım eden, gönüllüğe dayanan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Alp, 2007: 59). Tanımlamadan da anlaşılacağı üzere ÖVD'nı önemli yapan özelliği örgütte oluşabilecek beklentilerin dışında ve kişinin görev tanımlamasında yer almamasının aksine işgörenin gönüllü bir biçimde bu davranışı sergilemesi durumu olarak açıklanabilir.

Ne var ki işgören tarafınca bu çeşit fazladan rollerin gönüllü bir biçimde sergilenmesinin, bu ve bunun gibi davranışların amirleri ile mesai arkadaşları tarafınca takdir edilmediği veya değerlendirilmediği anlamını taşımamaktadır (Cinay, 2015: 23).

ÖVD örgütün ödül ve ceza yapısının etkisi altında değildir. Açıkçası işgörenler, ödül hak edebilmek adına ya da bir ceza almaktan korunmak için, ÖVD sergilemeleri söz konusu değildir (Çelik, 2007: 78). Greenberg ve Baron 2000 yılındaki araştırmasına göre ÖVD, işgörenin örgütün biçimsel yollar ile tespit ettiği güçlüklerin ötesine geçip, istenilenden daha da fazlasını uygulamak

olarak belirtmişlerdir. Oktay'a göre de, örgüt, iş paylaşımı içerisinde iş görerek, sorumluluk ve otorite hiyerarşisi altında; belli bir ortak hedef ya da amacı hayata geçirmek için bir takım kişilerin toplanarak düzenledikleri, düzenli, eşgüdümlü ve rasyonalist bir yapılanma olarak ifade etmektedir (Demirtaş, 2016: 21).

ÖVD, örgütsel davranış ve yönetim biliminin esas araştırma konuları içerisinde biri haline almıştır. Bu davranış değişik yönlerden gözlemlenerek bir takım farklı davranışlara etkileri oluşturulan araştırmalar ile açığa çıkarılmıştır. ÖVD kavramı biçimsel ödül yapısını dikkate almayarak, bir bütün şeklinde organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde uygulanmasına yardım eden, gönüllük temeline dayanan bir davranış şeklinde tanımlanması yapılmıştır (Torlak, 2013: 54).

### **3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi**

ÖVD'nin örgütsel hayata etkilerini ele alan çalışmaların birçoğunda olumlu açıdan değerlendirmeler yapılmakta ve az bir miktarda da olsa bir takım çalışmalarda olumsuz etkiler hakkında bahsedilmektedir (Kulaklıoğlu, 2013: 16). Buradan yola çıkarsak ÖVD'nin örgüt için ciddi bir ehemmiyet arz ettiği sonucuna varılabilmektedir.

Örgütsel yaşam içerisinde kişilerin iş tatminleri, motivasyon seviyeleri, moralleri, örgütsel bağlılıkları ve performanslar ÖVD ile yakinen alakalıdır. İşgörenlerin, vatandaşlık davranışı yükseldikçe örgütte oluşan iş başarı seviyeleri de artacaktır. Yöneticiler açısından ise çalışanların iş başarı seviyelerinin artması hedeflere ulaşma yönünde önem arz eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Bilhassa son yirmi yıl içerisinde ÖVD'nin çok fazla literatürde incelenmiş olması, örgütlerin bu konuya verdikleri önemden kaynaklıdır. İşletmeler daha verimli ve güvenilir işgörenleri, firmalarında tutmaları adına daha özenli davranmaktadırlar. Bu sebeple araştırmacılar ve yöneticiler ÖVD ile daha yakından ilgilenmişlerdir. Öteki taraftan, ekip tabanlı organizasyonlar,

müşteri memnuniyeti ve küresel rekabet gibi konulardan dolayı ÖVD'nin önemi gün geçtikçe artış göstermektedir.

### 3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Yapılan tanımlardan yola çıkarak ÖVD'nı araştırmalarına konu eden yazarlar tarafınca belirli özellikleri tespit edilmiştir. Serinkan ve Erdiş (2014)'e göre ÖVD'nın genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. İş tanımlarının bir parçası olması söz konusu değildir.
2. Ödül beklentisi ve ceza korkusundan dolayı yapılabilecek davranışlar değildir.
3. Yapılan eğitimler ile geliştirilemez. ÖVD, çalışanların örgüt arasında oluşan bir gönül bağı ve kişilikleri sonucudur.
4. ÖVD iş tanımında yazılı olan davranışlar olmamak ile birlikte biçimsel olarak ödüllendirilemezler.
5. İsteğe bağlı oluşan davranışlardır. Yöneticilerin emrini yerine getirmek ya da verilen görevleri tam olarak yapmak, yalnızca işgörenlerin iş akitlerinin devam etmesine olanak sağlamaktadır.
6. Örgütün işleyişi için önem arz etmektedir. ÖVD, örgütün verimliliğine ve çalışanların huzuruna olan katkılarından ötürü örgütün işleyişine katkıda bulunmaktadır.
7. Sınırları öznelidir. Zamanla işgörenlerin üzerindeki yük artarak işleri ile alakalı her şey sorumluluk sınırlarına girmektedir.
8. İnsancıl değerlerdir. Toplumların geliştirdikleri ve birbirinden farklı olan ahlak kurallarında, yardımlaşma davranışı yer almaktadır. İnsanlar, bu davranışları iki sebepten dolayı uygulamaktadır. İlki, günah işlemekten kaçmak ve Allah'ın gazabından korunma, toplum tarafınca ayıplanmamaktır. Diğer sebep ise; insanların bu öğretileri içselleştirmelidir. Yani herhangi beklenti ya da korku içerisinde olmamaktır. Sadece vicdanen rahat olarak bir inancın gereğini yerine getirmek için öz malından bir kısmını başkaları ile paylaşmaktadır. Aynı davranışları toplumun bir parçası olan örgütlere taşırsak; korkuya

dayalı olmayan ve insanların değer ve inançları sebebiyle sergiledikleri davranışlar ÖVD'dir.

### 3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

ÖVD, esas olarak örgüte üye olan kişilerin gönüllü katılımıyla oluşması ve örgüte üye olanlardan beklenen davranışların ötesini belirtmesi açısından, örgütsel performans ve başarıda artış göstermesini sağlamaktadır (Köprülü, 2011: 11). Bu bağlamda ilgili yazınlarda yer tutan son yıllardaki çalışmaların içeriğine göre ÖVD, aşağıda verilen biçimde iki bölüme ayrılarak incelenmektedir:

Aktif / Olumlu Katkı ve Eylemler: Buna göre ÖVD, örgütsel sistemlere aktif bir biçimde katılarak katkı sağlama biçimde kendisini göstermektedir. Bu açıdan örgütsel sistem için katma değer oluşturma biçimde oluşan bu ÖVD biçiminde, kişilerin örgütsel yaşamda aktif bir biçimler yer alıp daha da yaratıcı ve çalışkan olmaları söz konusudur (Demirtaş, 2016: 26).

Pasif / İhmalkârlık Davranışı: Bu bağlamda da ÖVD, örgütsel sistemlere zararı dokunabilecek durumdaki her çeşit davranıştan uzak durulmasını belirtmektedir. İhmalkârlık şeklinde isimlendirilen ve bu doğrultudaki ÖVD, aynı zamanda da “kimseye zarar vermemek” adına pasif kalmayı da kapsamaktadır. Bu sebeple pasif-ihmalkârlık davranışındaki esas amaç örgüte katkı sağlamak değil, ilk olarak örgüte zarar verici hareketlerde bulunmamak olarak ifade edilmektedir (Demirtaş, 2016: 26).

Özdevecioğlu'nun 2003 yılındaki çalışmasına göre, bahsedilen bu iki çeşit ÖVD arasında anlam teşkil eden herhangi bir fark yoktur. Çünkü bir maça çıkar iken yenme düşüncesinde olunması ile yenilme düşüncesinde olunması arasında büyük farklılıklar vardır ve ÖVD çeşitleri arasında oluşan farklılık da benzer farklılığı belirtmektedir.

Netice itibari ile gerek aktif katılım olsun gerekse örgütü zarara uğratmaktan uzak durma anlamında pasif - ihmalkârlık davranışı olsun, her iki

ÖVD çeşidi de örgütün etkinlik ve verimliğinin yükselmesi amaçlı sergilenen davranışlar olarak değer görmektedir. Yazınlarda ÖVD çeşitleri ile alakalı başka bir sınıflama da davranışların hedefleri, davranış şekilleri ve davranış yönü açısından oluşmaktadır.

### **3.4.1. Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

ÖVD'nin alanları örgüt ve çalışan hedefli olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklamaları ile verilmiştir (Kaplan, 2011: 27):

Örgüt Hedefli Davranışlar: Örgüt hedefli davranışlar; örgüt içerisinde işgörenlerin örgütlerine duygusal yönden bağlılık duymalarını ve örgütün ilelebet var olmasını sağlamak için gerek gördükleri her çeşit özveride bulunmalarıdır.

Çalışan Hedefli Davranışlar: Çalışan hedefli davranışlar; işgörenlerin birbirlerine iş ile alakalı hiçbir menfaat gözetmeden yardımda bulunmalarını, işe gelmeyen arkadaşlarının yükümlülüklerini gönüllü bir şekilde üstlenmelerini ve öteki çalışan kişilere etkide bulunacak çalışmalar yapmadan evvel çalışanları konu ile alakalı bilgilendirmeleridir.

### **3.4.2. Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları**

ÖVD'de davranış tarzına göre iki alt türe ayrılmaktadır. Bunların içeriği aşağıda belirtilmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 82):

Olumlu Aktif Davranışlar: Olumlu aktif davranışlar, işgörenlerin örgütün çıkarları doğrultusunda olan çalışmalar ile gönüllü davranışlarda bulunmalarını ve rollerinin fazlası olan işleri gönüllü bir şekilde yerine getirmeleridir.

Olumlu Sakınma Davranışları: Olumlu sakınma davranışları; örgüt içerisinde oluşan sorunları büyütme veya göz ardı ederek uyumlu bir iş ortamının oluşmasını sağlamak ve kendisine verilen her türlü malzemelerin israf edilmemesini sağlayarak örgütün verimliliğine katkıda bulunmaktır.

### 3.4.3. Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Kaplan'ın 2011 yılında yaptığı çalışmaya göre, ÖVD'nin diğer türleri de aşağıda açıklanan üç alt türde değerlendirilir.

Sahte Vatandaşlık Davranışları: Sahte vatandaşlık davranışları; işgörenlerin belli amaçlar ile işverenlerine yakınlık göstermeleri, yalnızca işverenlerinin görebileceği durum ve zamanlarda ek işler yapmaları ve işverenlerin şahsi işle ile alakadar olmalarıdır.

Karşı Vatandaşlık Davranışları: Karşı vatandaşlık davranışları, örgüt içerisinde işgörenlerin zaman zaman örgüt açısında olumsuz neticeler oluşturabilecek davranışları gönüllü bir şekilde yapmalarıdır.

Olumsuz Yardımlaşma Davranışları: Olumsuz yardımlaşma davranışları; işgörenlerin örgüt ile çatışma durumunda olduğu konularda, birbirleriyle örgüte karşı dayanışma ve yardımlaşma içerisinde olmalarıdır.

### 3.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD boyutları, farklı araştırmacılar tarafınca farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bu çalışma ile ÖVD boyutları Dennis W. Organ tarafından yapılan sınıflandırma baz alınarak incelenmiştir. Aşağıda Organ'ın sınıflandırılmasına ait esas bilgiler yer almaktadır.

#### 3.5.1. Özgecilik

Penner (1997) özgeciliği, İş ile alakalı sıkıntıları olan işgörene yardımda bulunmayı kapsayan gönüllü faaliyetler olarak adlandırmaktadır. İş görenlerin ihtiyaç hissettikleri bilgilere kolay bir şekilde ulaşmaları, araç-gereç kullanmaları, proje veya sunuyu yetiştirebilmeleri ve görevlerini bitirmelerine yardım etmeye yönelik davranışlar özgeciliğe örnek olarak verilebilir (Güner, 2016: 49). Örgüt içerisinde yer alan diğer işgörene yönelik yardımda bulunma davranışı olarak isimlendirilen özgecilik, kişisel anlamda katkıda

bulunan bir davranış olarak düşünölmüş olsa da netice itibariyle örgüte de yarar sağlayabilmektedir.

Özgecılık içeriğinde değeriendirilen ÖVD aşağıdaki gibidir (Kulaklıoğlu, 2009: 24):

- Herhangi bir sebepten ötüü işe geç gelen işğörenin görevini üstlenmek,
- Sorumluluğu altında olan işlerden fırsat bulduğu zamanlarda diğer işğörelere yardımda bulunmak,
- Verilen işin üstesinden gelmede sıkıntı yaşıyan mesai arkadaşlarına yardım etmek,
- Örgüte yeni başlayan işğörenin oryantasyon problemini çözme de yardımda bulunmak,
- Örgütü geliştirme amaçlı fikirler üretmek şeklinde örneklendirilebilmektedir.

### **3.5.2. Vicdanlılık**

Vicdanlılık, işğörenlerin belli bir kişinin faydasında değil de bütün örgütün faydasına olan, sergilemiş oldukları rol fazlası davranışlar olarak ifade edilir. Özgecılık ile benzer özellikte olduğu savunulan vicdanlılık davranışı ile aralarındaki tek farklılık, kişisel değildir. Kısaca vicdanlık boyutu örgüt içindeki öteki kişilerden ziyade, örgütün bizzat kendini hedef alan davranışları kapsamaktadır (Altay, 2011: 15).

Olumlu olmayan hava koşulları veya önemli olmayan bir hastalığa rağmen işe gelmek, öğle arasında veya molalarda zamanı aşmama gibi davranışlar vicdanlılığa örnek teşkil etmektedir.

### **3.5.3. Nezaket**

Podsakoff ve MacKenzie (1994) göre nezaket, örgütte yer alan işğörenlerin iş ile alakalı sorunlarla karşı karşıya kalmadan evvel önlem

almalarına yardım edecek davranışları belirttiğini ifade etmişlerdir. Aynı zaman da işgörenlerin işlerini etkileyebilecek herhangi bir davranışta bulunmadan evvel kontrollü ve tedbirli davranmalarını sağlamak amaçlı bilgilendirme davranışı şeklinde açıklanabilir (Güner, 2016: 50).

Snake ve Dumler (2003) göre, nezaket boyutunun örgütteki kişi, grup veya örgütün kendisinin almış olduğu karar ya da eylemlerden etkilenebilecek kişileri konu ile ilgili bilgilendirilmesi biçiminde ifade etmişlerdir (Yeşilyurt, 2013: 37). Nezaket boyutunda, karşı karşıya kalınan problemlere çözüm yolu bulmak değil, problemlerin oluşmasından önce önlem almak esas alınmıştır.

#### **3.5.4. Sivil Erdem**

Örgütün siyasi yaşamına katılmasına işaret eden çalışmaları kapsamaktadır. Siyasi hayattaki amaç, yönetim çalışmalarına (toplantılara iştirak etmek, yönetim sıkıntıları ile alakalı bilgi alışverişinde bulunma, örgüt stratejilerini kabul etme vb.) gönüllü ve aktif bir katılma, örgütün karşılaşılabileceği tehdit veya fırsatları izleme (sektörde oluşan değişimlerden haberdar olunması), riskleri tayin etmek, işgörelere örgütsel açıdan yapılan değişim ve gelişmeleri kabul ettirmektir. Bu katılım sonucunda örgütün imajına katkıda bulunulmuş olunacaktır (Kulaklıoğlu, 2009: 31).

Sivil erdem, örgütün hayatı söz konusuysa sorumlu kişi, grup veya bölüm katılımını işaret etmektedir. Araştırmalarda sivil erdem boyutu içeriğine giren tutumların yapılması sonucunda müşteri şikâyetlerinde azalma görüldüğü ve örgütsel düzeyde performansta artma olduğu sonuçlarına varılmıştır (Lo ve Ramayah, 2009: 49).

#### **3.5.5. Centilmenlik**

Centilmenlik boyutu çalışma hayatında karşı karşıya kalınan sorunlar ve güçlüklerle karşı dayanılmasını, verilen görevleri şikâyet etmeden hevesli bir biçimde yerine getirilmesini kapsamaktadır.

Örgütlerin genelinde güçlükler ile karşı karşıya kalınmaktadır. Centilmen bir biçimde davranan kişiler bu güçlükler karşısında hoşgörülü olmakta, sıkıntıları lüzumsuz yere büyütmemekte, bilakis yapıcı bir şekilde davranarak çözüm bulmaya çalışmakta ve olumlu olmayan tutumlardan uzak durmaktadırlar. Ayrıca örgüt ortamı içerisinde yaşanan gerginliklerden dolayı oluşabilecek olumsuz durumları yok etmeye uğraşmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Örgütlerde centilmenlik davranışı gelişmiş olan işgörenlere sahip olmaları işverenlerin örgüt ortamında iş birliğini sağlamaları için daha az zaman ve enerji harcamalarına olanak sunmaktadır. Zira centilmenlik boyutu işgörenlerin, işverenin olmadığı zamanlarda da verimli çalışmalarına sebebiyet vermektedir.

### **3.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler**

ÖVD'nin oluşmasını sağlayan ve buna bağlı olarak da geliştirilmiş teoriler mevcuttur. Çalışmanın bu bölümünde ÖVD ile yakinen alakalı olan ve işgörenlerin ÖVD sebeplerinin açıklanmasına imkân veren sosyal değişim teorisi, beklenti teorisi, eşitlik teorisi, üye-lider değişim teorileri, karşılıklı norm teorisinin incelemesi yapılacaktır.

#### **3.6.1. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi; İş görenlerin ÖVD sergilemesinin esasını örgüt yöneticilerin adaletli bir biçimde davranmalarına ve bu tutumların işgörenler üzerinde bıraktığı etkiye dayandırılmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009).

Bu teoride, kişiler arasında var olan sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi şeklinde görünen en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanmaktadır. Teorinin ana varsayımı, tarafların ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, dikkate alınma vb.) içerisinde sosyal diyaloglara girmiş olduğu ve bu ilişkileri devam ettirdiği biçimindedir. Ödüllendirmenin, örgüt içinde yetkili konumunda olan kişilerce adil bir biçimde yapılması gerekmektedir. Buna göre

yukarıda konu edilen sosyal kaynak değişimlerinin nitelik ve adaletli ödüllendirme yapısına göre işgörenlerde örgüte doğru veya örgüte karşı olan tepkilerinde bir artış ya da azalış gözlemlenecektir (Tecimen, 2013: 34).

Sosyal değişimi devam ettirebilmek için bilhassa kişilerin kısa dönemde karşılıklı güven gereksinimi vardır (Çelik, 2007: 83). Buradan yola çıkılarak elde edilen sonuç; parasal ödüller ve destekler kişilerde etkiyi hemen göstererek, kişiyi bir sonraki düzeye kısa zamanda güdüler ve sosyal değişim amaçlı karşılıklı güven gereksinimi sosyal diyaloglara bağlı olduğundan, her kişide kısa zamanda aynı etkilemeyi vermeyebilir. Buna karşılık örgüte katkı olarak görüldüğünde parasal ödüller ve destekler kısa zamanda gerçekleşerek kişisel olarak örgüte uzun sürede fayda oluşturmazken; uzun vadede doğabilen güven ve sadakati tetikleyen sosyal değişim örgüte uzun sürede fayda oluşturmaktadır.

### **3.6.2. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi süreç teorilerinin arasında yer almaktadır. Bu teorideki esas, iş yaşamında kişilerin, aralarındaki diyaloglarında herhangi bir karşılaştırma yapmalarına dayanır. Bu teoriye göre, işgörenler iş diyaloglarında bir ortamda hepsinin eşit olduğu ve eşit haklara sahip olduğunu savunmaktadırlar (Erdem, 2003, 28).

Eşitlik teorisi işgörenlerin iş yerinde ne kadar eşit koşullarda ve yüksek isteklendirme ile iş görürlerse o kadar başarılı olacaklarını ve örgüte olan katkılarının da o oranda yükseleceği savunmaktadır. Aquino'ya göre ise, şahsına karşı eşit olunmadığını ve haksızlık olduğunu düşünen işgörenlerin örgüte olan katkılarını önce azaltır ve bir ödül beklentisi içerisinde olurlar başarılı olamazlarsa da bunun tersine kendilerine göre bu durumu eşitleyebilmek için ÖVD sakınırlar (Güler, 2013: 44).

### **3.6.3. Beklenti Teorisi**

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin'in (1938) çalışmalarının sonucu olarak örgütsel literatüre giren ve isteklendirme hakkında eşitlik teorisine

benzeyerek birlikte eşitlik teorisine göre daha da karmaşık olan ancak önemi fazlalaşan teorilerin başında yer almaktadır. Beklenti teorisi, işgörenlerin işyerindeki tutumlarına adapte eden ve adaptasyon esasına işgörenlerin elde etmeyi umdukları ödüllere göre tutumlarının değiştiği teorisini savunan kişi Victor Vroom' dur (Mimaroğlu, 2008: 37).

İş görenlerin tutumları, gayretlerinin karşılığında elde etmiş oldukları veya elde etme beklentisi içerisinde ödüllere göre şekillenmektedir. İş görenlerin ortaya koydukları samimi, gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetlerinin sebeplerini Vroom'un "Bekleyiş Kuramı" ile açıklanmaktadır (Kulaklıoğlu, 2013: 34).

Vroom'un ortaya attığı bu teori, örgütlerin ortaya koymuş olduğu gönüllü davranışların sebeplerini, diğer bir ifade ile işgörenleri motive eden hedeflerine ulaşmaları ve daha verimli sonuçlar elde etmelerine yönelik bir yaklaşım olarak gözlemlenebilir.

#### **3.6.4. Lider-Üye Değişim Teorileri**

Bu teorinin esasını lider ile ast arasında oluşan ilişki ve etkileşim meydana getirmektedir (Güler, 2013: 32). Lider üye değişim teorisi, liderlerin işgörenleri ile sosyal bir değişim ilişkisi kurduğu ve bu değişim ilişkisinin liderlerin her bir işgörene karşı davranış şeklini etkilediği teorisine dayanmaktadır. Kaliteli bir değişim ilişkisi kişiler arasındaki çekim ve karşılıklı etki düzeyini yükselten karşılıklı güven, destek ve lider ile işgören arasında oluşan bağlılık duygusuna dayanmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 95). Liderlerin her işgörene farklı davranış biçimleri ve değişen ilişkileri yönetici ile işgörenler arasında daha içten bir bağ oluşturmakta ve bunun neticesi olarak da çalışanların gayretlerinde kendi kendine ve gönüllü olarak bir yükselme oluşacaktır.

### 3.6.5. Karşılıklılık Norm Teorisi

Sosyal etkileşim ilişkisi içinde doğan sosyal ilişkiler Gouldner'ın karşılıklılık normu teorisinin esasını oluşturmaktadır. Gouldner'ın ileri attığı bu teori; kişilerin kendine yardımda bulunanlara karşı şükran duygusu içinde olarak yardımda bulunmalarını veya bu yardımın karşısında onları zarara uğratmamaları gerektiğini düşüncesi ile hareket etmelerini baz alır. Yöneticilerin adil davranış ve tutumları işgörenlerin karşılık verme isteğiyle hareket etmelerine sebep olmaktadır. Bu karşılığı da ÖVD biçiminde kendisini gösterecektir (Geçgel, 2011: 56).

### 3.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Bu bölümde ÖVD'nin oluşumunda etkili olan faktörler değerlendirilmiştir. Farklı tanımlar ile beraber birtakım teorilere de yer verilmiştir.

#### 1) *Örgüte Bağlılık*

Örgütsel bağlılık, iki denge üstünde kurulu olacak şekilde çalışanın örgüt içerisinde kalma ve örgüt için çaba sarf etme isteğiyle örgütün hedef ve değerlerini tesahup etmektedir. O'Reilly ve Chapman 1986 senesinde yapmış olduğu araştırmada, örgüte bağlılığın örgüt ile özdeşleşme ile hedefleri içselleştirmenin alt boyutları yönünden ÖVD'na neden olduğunu tespit etmişlerdir (Kamer, 2001: 14). Kişinin, örgüt içerisindeki diğer kişiler ile kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutunu da bireyin, örgütsel hedef ve değerlerini kabul ederek ve bunları bireysel hedef ve değerler yapısıyla bütünleştirerek, örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu olarak değerlendirilebilir (Demirtaş, 2016: 36). Şayet kişi örgütsel bağlılığı doğru bir şekilde algılamışsa, yapmış olduğu işi faydaları ile birlikte örgütün etkileşimini görüyorsa daha çok ÖVD sergileyecektir.

## 2) *Kişilik Özellikleri*

Kişilik özellikleri yaşamın içinde karşı karşıya kalınan tüm durumlara ne şekilde bakıldığını yansıtır, bireyin karar alma mekanizmalarının belirlenmesinde etkili bir değişkendir.

İçe dönük ve daha çok nevrotik özellikler gösteren bireyler, kendi kaygılarıyla çok fazla uğraş içerisinde olmaları nedeniyle diğer bireylerin sorunları ve örgütün gerekleri ile ilgilenmeleri için gereken duygusallığa sahip olamadıklarından dolayı ÖVD sergileyememektedir (Kamer, 2001: 16).

Kişilik özellikleri, hayata dair bireyin duruşunu ve konumunu tayin eder. İyimser özellikteki bireylerin iç motivasyonları yüksek olduğundan işlerin iyi sonuçlanacağına dair beklentileri fazladır. İyimser bireylerin iş yaşantılarında daha çok başarı gösterdikleri gözlemlenmiştir (Demirtaş, 2016: 37).

## 3) *İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini*

Çalışanın işine karşı göstermiş olduğu genel tutumlar, iş tatmininin en kolay belirtisi olmakla beraber, bireyin işine karşı sergileyeceği tutumu olumlu ya da olumsuz şekilde karşımıza getirebileceğinden dolayı, bireyin iş deneyimleri neticesinde açığa çıkan olumlu ruh hali iş tatminini göstermektedir. Çalışanın yapmış olduğu işe karşı olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini göstermektedir

Kişiler, kendi çıkarları doğrultusunda hareket edenlere karşılık vermeye yatkınlık içerisindeyler. Kişilerin işlerinden duymuş olduğu etki olumluysa yani iş tatmini söz konusu ise kişi duymuş olduğu bu olumlu etkiyi etrafına belli etmekte ve iş yerini şahsını mutlu eden bir ortam olarak gördüğünden, çevresindekilere daha da yardımcı olma eğilimi içerisine girmektedirler (İpek, 2016: 39). Karşılık ilkesi olarak bilinen bu durum eğitim merkezlerinde de olarak birden fazla iş sahasında da bu biçimde kendini göstermektedir.

#### 4) *Örgütsel Adalet*

Örgütsel adalet ifadesi, işgörenlerin örgüt içerisinde kendilerine ne denli adaletli davranıldığına dair algıların ve bu esasta biçimlenen iş tatmini, güveni ve örgütsel bağlılığı kapsamaktadır. Bu açıdan bir örgütte işgörenlerin örgütsel algıları, işgörenlerce açığa çıkan davranış ve tutumlarını dolaysız bir şekilde etkilemektedir. ÖVD'nı güdüleyen faktörlerin inceleyen araştırmalara göre işgörenlerin ÖVD'nı tespit eden en önemli bilişsel etken örgütsel adalet algısıdır (Erdoğan, 2010: 37).

Schnake'in ve diğer araştırmacıların ortak görüşüne istinaden; kişiler, adaletsizliği hissettikleri zaman üretim hızını ve kalitesini azaltmak yerine ÖVD gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını azalttırarak veya saklama eğilimi gösterebilmektedirler (Demir, 2009: 198). İş gören tarafınca örgütsel adaletsizliğin hissedilmesi durumunda ise; ÖVD ile ilgili yaklaşımların sergilenmediği gibi, tersine iş tanımlarında yer alan görevlerin bile yerine getirilmesi söz konusu bile olmamaktadır.

### **3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

ÖVD ile alakalı ortaya atılan ilk çalışmalar genel olarak bu kavramın tanımları ve boyutları ile alakalıyken, son dönemlerde oluşturulan çalışmalar ÖVD'nin organizasyonlarda oluşan neticeleri üzerinden olmaktadır. ÖVD'nı biçimsel ödül yapısında açıkça ifade edilmeyen, örgütsel davranışlar olarak açıklayan araştırmacılar ÖVD'nin örgütsel performansını arttıracığını açığa çıkarmışlardır (Develi, 2015: 22).

ÖVD'nı gösteren bir organizasyonda sosyal mekanizmaların işleyişi daha kolay olur ve işgörenler arasında oluşabilecek çatışmalar düşer. Bu sayede organizasyonun verimlilik ve etkinliği yükselir ve örgütsel performans olumlu bir açıdan gelişme gösterebilir. Anlaşılacağı üzere ÖVD'nin örgütsel performansa pozitif açıdan katkı sağlayan bir yönetim anlamı oluşturduğu yönünde gelen bir kabulleniş söz konusu olmaktadır.

Kendini örgüte adayan, bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenler örgüt içerisinde daha kalıcı olarak daha kaliteli bir üretim gerçekleştirerek, örgütün başarı potansiyeline farklı açılardan katkıda bulunurlar. Dolaylı olarak, ÖVD'nin örgüt içerisinde kurum kültürü halini alarak yaygınlık göstermesi örgütte daha iyi bir çalışma ortamı oluşturarak, bu durumda düşük işgücü devri, çalışan bağlılığı ve nihai verimlilik ile sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006: 57). Bu açıdan ÖVD'nin örgütsel performansa ya da örgütsel başarıya sağlamış olduğu katkılar aşağıdaki gibi sıralanır (Karaman ve Aylan, 2012: 44):

- ÖVD, örgütü çalışanlar açısından daha cazip bir duruma getirir. Örgüt, en iyi olanları etkileyerek kendine çeker.
- ÖVD, örgütsel başarının devam ettirebilirliğini artırır.
- ÖVD, örgütün sürekliliğini sağlayan uygulamalarda (motivasyon ve takım ruhunun oluşturulması gibi) harcanan zaman ve enerjiden tasarruf ettirir.
- ÖVD, yardımlaşmayı sağladığından dolayı işgörenler arasında iş ile alakalı sıkıntıların oluşmasını önleyici veya azaltıcı etki gösterir.
- ÖVD, çalışanların görev tanımlarını üst seviyeye çıkartır (vicdanlılık).
- ÖVD, örgütün pozitif yönlerini ön plana çıkarır (centilmenlik).
- ÖVD, sorun teşkil edebilecek davranışların oluşmasını önler (nezaket).
- ÖVD, bağlılık ve korumacı tutum geliştirdiğinden dolayı örgütü dış tehditlerden korur.
- ÖVD, örgütte itaatin ve görev prosedürünün içselleşmesine sebep olur.
- ÖVD, kişisel teşebbüsü ve performansı artırır, ek sorumluluk alınmasına teşvik eder.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alakalı yapılmış olan tüm araştırmalar bu kavramın örgüt performansına yaptığı pozitif etkileri mantıksal sebeplere dayandırarak tanımlamışlardır. Yalnız bu konu ile alakalı araştırmada bulunanların bazıları ÖVD'nin örgütlerin eksikliği sebebiyle de açığa çıkabileceğini savunmuşlardır. Bolino ve arkadaşlarına (2004) göre ÖVD'nin örgüte oluşabilecek birtakım negatif etkilere aşağıda kısaca değinilmiştir (Karaman ve Aylan, 2012: 45):

- ÖVD, biçimsel rol davranışlarının önüne geçebilir.
- ÖVD sergileyen çalışanların desteklenmesinin maliyeti daha fazla olabilir.
- ÖVD, birey açısından rol belirsizliğine neden olabilir.
- ÖVD, işgörenler üzerinde daha çok gönüllü davranışta bulunmaları konusunda baskı oluşturabilir.
- ÖVD, performans değerlendirme sürecinde yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir.

ÖVD abartılı bir hal alırsa, işgörenler mesai arkadaşlarına yardım ettikleri esnada kendi, işlerini yapamayacak duruma gelebilirler. Parasal yönden incelendiğinde de ÖVD sergileyen bir işgörenin mükâfatlandırılmasının maliyeti gün geçtikçe artış gösterebilir. Diğer bir açıdan da örgütte örgütsel vatandaşlık davranışı olması, o örgütün yönetim kalitesi ve personel ekibi gibi sahalarda problemler oluşturduğu anlamını taşıdığını da savunan bir görüştür (Develi, 2015: 25).

Yapılan açıklamalar incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak örgütlere yararlı olan bir kavram olması ile birlikte, bir takım açılardan da negatif açıdan etkileyebilecek bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.9. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri**

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında eğitim faaliyetleri, örgütsel ve bireysel olarak ele alınıp değerlendirilecek olursak bu uygulamanın farklı iki yönü olduğu belirtilebilir. Bu yönler geliştirme ve yetiştirme şeklindedir. Yetiştirme, genel olarak bir işin icra edilebilmesi için kazanımı gereken bilgi, yetenek, beceri ve davranışların kişilere sağlanabilmesi sürecidir. Geliştirme yönü ise kişide bulunan bu kazanımların mevcut görevi için yeterli olsa da hem kişinin çok daha verimli çalışması ve de farklı görev alanlarında istihdam

edilebilmesi yönünden ona yeni yetenek ve tecrübelerin kazandırılması veya sahip olduklarının geliştirilmesi aşamasıdır (Özçelik, 2008: 190).

Örgütlerde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu etki sağlamaya yönelik uygulamalar, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanarak çok daha fazla verimli sonuç elde edebilir. Bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli davranış biçimlerinin ilgili bireylere öğretilmesinde olduğu gibi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini oluşturacak biçimde eğitilmeleri de mümkündür. Bu hususta Kelly ve Caplan (1993)'ın yapmış oldukları çalışmalarında, ortalama bir seviyede performans gösteren çalışanlara, kurum içinde daha çok inisiyatif almaları ve işin gereğinden fazlasını yerine getirmeleri öğretilenlerse üstün verimlilik sağlayan personel haline geleceklarini ve benzer türde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecek şekilde de eğitilebileceklerini belirtmişlerdir (Bozkurt, 2011: 43).

Eğitim ve geliştirme uygulamaları hususunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yetenek ve beceri yönetimini oluşturan diğer bir konu literatürde mentorluk kavramı olarak önümüze çıkmaktadır. Werner (2000) tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bir parçası olarak öne sürülen mentorluğun bireyin örgütsel vatandaşlık davranışlarını yükseltmede bir faktör olabileceğini belirtmişlerdir (Köprülü, 2011).

Yapılmış birden fazla çalışma, günümüz koşullarında nitelikli bir hal alan eğitimli işgücünden, zoraki yollar ile verim sağlanamayacağını gösterir. Gönüllü işgören ise, kendiliğinden görevlerini yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan, itaat eden ve yalnızca kendilerine verilmiş olan sorumlulukları, görev tanımlarında yer alan şekliyle gözetim altındayken yapan çalışanlara göre daha verimli bir biçimde çalışmaktadırlar (Çelik, 2007: 82).

Bilhassa eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, işletmelerden istekleri farklı olmaktadır. Bu işletmelerdeki çalışanlar, daha çok yenilik, karar alınması sırasında kendilerine danışılarak her çeşit fikrin tartıla bilineceği uygun bir hoşgörü ortamı oluşturan işletme yönetimi talep etmekte olup bunun sağlandığı ortamlarda çalışanların memnuniyeti pozitif yönde etkilenecek, rol fazlalığı olan davranışlar sergilenebilmektedir (Yıldız, 2011: 76).

Eğitimdeki genel hedef mükemmel insan yetiştirebilmektir (Keleş, 2009: 12). Mükemmel insanın da mükemmel bir vatandaş olacağı, çalıştığı

kurumda da mükemmel biçimde ÖVD gösterebileceği düşünülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, planlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan ve işinin gereklerini iyi bilen, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyip, işletmelerde verimliliği ve örgütsel etkinliği yükseltecekleri düşünülmür.

Pelit (2008)'e göre, sektöre veya görev tanımına yönelik eğitim kapsamında kazanılan tecrübe ve yetenek örgüt çalışanının işine pozitif yönde aktif olarak katılımını ve bireyin kendi başına aldığı kararı işine yansıtmasını daha kolay hale getirdiğini göstermiştir (Yıldız, 2011: 77).

Bir başka çalışmada örgütsel olarak öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri belirtmeye çalışılmış, kuruma yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme değerleri arasında olumlu pozitif yönde bağlar bulunmuş, kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile bu değerler arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır (Taşçı ve Koç, 2007: 380). Örgüt içinde var olan bilginin paylaşımı ve bilgi kazanım veya edinim oranının örgüt içinde artması örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyeceği söylenebilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde görülen etkileri ise en çok gönüllü olarak başka bireylere faydalı ve yararlı olmayı belirten diğergam tavırlarda, yapıcı davranışların simgesi olan nezaket boyutunda ve kurumun faydasına olan değişimlere yönelik katılımcı rolü alan sivil erdem davranışları ekseninde kendini gösterecektir.

Örgütlerde ÖVD'na katkıda bulunulması amaçlı gayretler, eğitim ve geliştirme çalışmalarına odaklanıp daha çok netice elde edilmesine sebebiyet verir. Bir işin başarılabilmesi için gerekli davranışların ilgili kişilere öğretilmesindeki gibi çalışanlarında ÖVD sergilemelerine sebebiyet verebilecek biçimde eğitilmeleri olasıdır.

Bu bölümde; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ve boyutları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde; çalışan personelin eğitim ve geliştirmeye yönelik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın bulguları ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

## 4. BÖLÜM

### ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ALGISININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN UYGULAMASI

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, eğitim ve geliştirmenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyip etkilemediğini sınamaktır. Şimdiye kadar uluslararası ve ulusal literatürde birçok araştırma yapılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bir model ortaya koymaya çalışılarak, literatüre katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

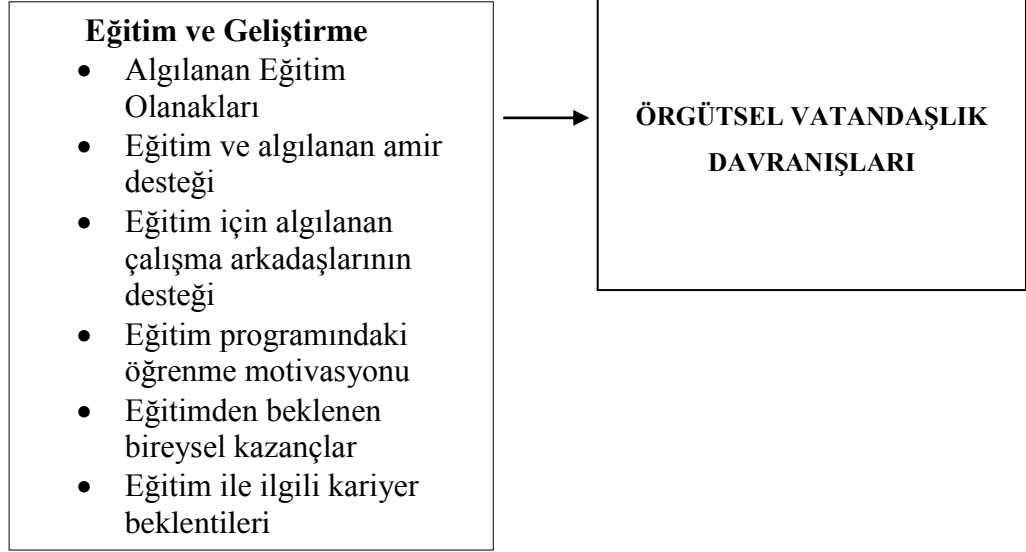
Bu tez çalışmasıyla, İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan eğitim ve geliştirmenin, İstanbul il merkezinde faaliyette olan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi (İSMEK)” kurs merkezlerinde çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi belirlemek amaçlanmaktadır. Bunun sonucunda çalışan personelin eğitim ve geliştirme uygulamalarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

#### 4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemeye yöneliktir.

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirmenin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında etki incelenerek bunun yanında demografik özelliklere göre çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

**Şekil 4:** Araştırmanın Modeli



#### **4.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

Katılımcılara, çalıştıkları kurumdaki insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında yer alan eğitim ve geliştirmeye yönelik algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Katılımcıların anket sorularına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Bu araştırma 2017 yılında, İstanbul ili ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi çalışan personeli üzerine gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularının sonuçları örnekleme sınırlıdır. Verileri değerlendirme ölçeği, araştırmacının belirleyeceği ölçek ile sınırlıdır.

#### **4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmada, çalışan personelin eğitim ve geliştirmeye yönelik algısının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir etkisinin olup olmadığı ayrıca çalışanların eğitim ve geliştirmeye ilişkin algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amaçlanmaktadır. Hipotezler ve kullanılan analizler Tablo 1’de gösterilmiştir. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

### **Değişkenler Arası Etkilere Dair Hipotezler**

H1: İnsan Kaynakları Eğitim Geliştirme uygulamalarına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini etkiler.

H1a: Algılanan eğitim olanakları, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

H1b: Eğitime yönelik algılanan amir desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

H1c: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

H1d: Eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

H1e: Eğitimden beklenen bireysel kazançlar, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

H1f: Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.

### **Demografik Özelliklere Göre Farklılaşmaya İlişkin Hipotezler**

H2: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

H2a: Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

H2b: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

H2c: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

H2d: Araştırmaya katılanların unvanlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.

**Tablo1: Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler**

Araştırma Hipotezleri	İstatistiksel Analizler
<b>Değişkenler Arası Etkilere Dair Hipotezler</b>	
H1: İnsan Kaynakları Eğitim Geliştirme uygulamalarına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1a: Algılanan eğitim olanakları, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1b: Eğitime yönelik algılanan amir desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1c: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1d: Eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1e: Eğitimden beklenen bireysel kazançlar, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
H1f: Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Regresyon Analizi
<b>Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Farklara Dair Hipotezler</b>	
H2: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	T testi
H2a: Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	T testi
H2b: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Tek Yönlü (Varyans Analizi)
H2c: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Tek Yönlü (Varyans Analizi)
H2d: Araştırmaya katılanların unvanlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Tek Yönlü (Varyans Analizi)

#### 4.5. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi (İSMEK) de çalışan personelden oluşmaktadır. Örneklem kolayda örnekleme yöntem tercih edilerek ulaşılan 327 kişiden oluşmaktadır. Evren büyüklüğü 1.000 ile 2.500 arasındaki araştırmalar için, örneklem sayısının 278-333 arasında olması yeterlidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.72). Örneklem sayısının bu kritere göre yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Amaca uygun ve araştırmacının sübjektif yargılarından uzak olacak biçimde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri ile oluşturulmuş bir örneklemden, tesadüfi örnekleme yöntemlerine göre oluşturulmuş bir örneklemden daha iyi sonuçlar almak olasıdır (Yükselen, 2006). Gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların, eğitim ve geliştirmeye ilişkin algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine etkisini belirlemeye yönelik analizler ile demografik özelliklere göre farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen

veriler SPSS Paket Programı yardımıyla istatistiksel veri analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.6. Veri Toplama Araçları

Anketteki ölçeklerin belirlenmesi için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Katılımcılara anket, internet üzerinden ulaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yanıtlayıcıların demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan ve kaç yıldır kurumda çalıştıkları sorulmuştur. İkinci bölümde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ölçülmüştür. Bu ölçek, Podsakoff ve Mackenzie (1989) tarafından geliştirilen ÖVD boyutlarına göre hazırladıkları ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte; centilmenlik, özgecilik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarına yönelik 20 ifade yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan eğitim ve geliştirmeye ilişkin çalışanların algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine ilişkin algı için Bartlett (1999) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmaktadır. Kullanılan ölçekte; eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim için algılanan amir desteği, eğitimden beklenen bireysel kazançlar, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, algılanan eğitim olanakları ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarına yönelik 30 ifade yer almaktadır.

Ölçekte yer alan bu ifadelere verilen cevaplar; 5'li Likert ölçeğinde, (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her zaman ölçülerine göre değerlendirilmiştir.

#### 4.7. Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri

327 çalışan üzerinde yapılan ve iki ana bölümle beraber toplam 50 ifadeden oluşan ankette insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme değişkeni 30, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ise 20 ifade ile ölçülmüştür.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin yöneltilen 20 ifadenin geçerliliğini ölçmek adına yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar ise şu şekildedir.

**Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.812
Bartlett's Test of Sphericity	.000
Sig.	

Yapılan analiz neticesinde çıkan veriler incelendiğinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri **0,812** olarak sonuçlanmıştır. KMO değeri örneklemin faktör analizi için yeterliliği ölçmektedir. KMO değerinin sosyal bilimler alanında 0,60' dan yüksek çıkması beklenir. Yapmış olduğumuz analiz neticesinde bu değer yeteri seviyede uygun olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testinde 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı sonuçlanmış ve değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu görülmektedir. Faktör analizinin sonuçları aşağıda yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ifadelerin varyans açıklama oranı Tablo 3'te ve faktör yükleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

5 boyut toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır. Faktör yüklerindeki kabul gören sınırlarda olduğu anlaşılmaktadır.

**Hangi ifadelerin hangi boyutlar altında yer aldığı ise şu şekildedir:**

Centilmenlik

B6- B9- B10- B11- B14- B15

Vicdan

B17- B18 –B19- B20

Özgecilik

B1 – B2 – B3

Nezaket

B4 –B5 – B7 – B8

Sivil Erdem

B12- B13- B16

**Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Varyans Açıklama Oranı**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,656	23,281	23,281	4,656	23,281	23,281	3,542	17,708	<b>17,708</b>
2	2,972	14,859	38,141	2,972	14,859	38,141	2,458	12,291	<b>29,999</b>
3	1,694	8,471	46,611	1,694	8,471	46,611	2,014	10,071	<b>40,071</b>
4	1,099	5,495	52,107	1,099	5,495	52,107	1,829	9,143	<b>49,214</b>
5	1,001	5,007	57,114	1,001	5,007	57,114	1,580	7,900	<b>57,114</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Yükleri**

İfadeler	Faktör Yükleri				
	1	2	3	4	5
B14	.812				
B15	.812				
B11	.805				
B10	.776				
B6	.668				
B9	.637				
B19		.814			
B18		.788			
B20		.682			
B17		.613			
B2			.763		
B1			.750		
B3			.580		
B8				.731	
B5				.618	
B7				.509	
B4				.458	
B12					.757
B13					.550
B16					.521

Ölçeğin iç tutarlılığını bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri incelenmiş olup bu değer literatürde kabul edilen 0,70 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

<b>Cronbach <math>\alpha</math> Değeri</b>	<b>,809</b>
--	-------------

İnsan kaynakları fonksiyonlarından eğitim ve geliştirmeye ilişkin algıyı belirlemeye yönelik 30 ifadenin geçerliliğini ölçmek adına yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar ise aşağıdaki gibidir:

**Tablo 6: Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.910
Bartlett's Test of Sphericity	.000
Sig.	

Yapılan analiz neticesinde çıkan veriler incelendiğinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri **0,910** olarak sonuçlanmıştır. KMO değeri örneklemin faktör analizi için yeterliliği ölçmektedir. KMO değerinin sosyal bilimler alanında 0,60' dan yüksek çıkması beklenir. Yapmış olduğumuz analiz neticesinde bu değer yeteri seviyede uygun olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testinde 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı sonuçlanmış ve değişkenler arasında faktör analizi yapmak için yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu görülmektedir. Faktör analizinin sonuçları aşağıda yer almaktadır. Eğitim ve geliştirmeye yönelik algıyı ölçen ifadelerin faktör yükleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Hangi ifadelerin hangi boyutları ölçmek için hazırlandığı ise şu şekildedir:**

Eğitim Programındaki Öğrenme Motivasyonu  
C15- C16- C17 - C18 - C19 - C20 - C21 - C24 - C25

Eğitim ve Algılanan Amir Desteği  
C5- C6- C7- C8- C9 - C10 - C11

Eğitim ile İlgili Kariyer Beklentileri  
C26 - C27 - C28 - C29 – C30

Eğitim için Algılanan Çalışma Arkadaşlarının Desteği  
C12 - C13- C14

Algılanan Eğitim Olanakları  
C1- C2- C3- C4

Eğitimden Beklenen Bireysel Kazanç  
C22 - C23

**Tablo 7: Eğitim ve Geliştirme Faktör Yükleri**

İfadeler	Faktör Yükleri					
	1	2	3	4	5	6
<b>C18</b>	.814					
<b>C17</b>	.802					
<b>C15</b>	.779					
<b>C19</b>	.777					
<b>C20</b>	.763					
<b>C25</b>	.711					
<b>C21</b>	.707					
<b>C16</b>	.627					
<b>C24</b>	.474					
<b>C8</b>		.817				
<b>C9</b>		.803				
<b>C7</b>		.776				
<b>C6</b>		.765				
<b>C5</b>		.666				
<b>C10</b>		.519				
<b>C11</b>		.442				
<b>C29</b>			.821			
<b>C30</b>			.810			
<b>C28</b>			.810			
<b>C26</b>			.632			
<b>C27</b>			.548			
<b>C14</b>				-.757		
<b>C13</b>				-.737		
<b>C12</b>				.597		
<b>C3</b>					.725	
<b>C1</b>					.680	
<b>C4</b>					.550	
<b>C2</b>					.472	
<b>C22</b>						.727
<b>C23</b>						.720

Ölçeğin iç tutarlılığını bakıldığında, eğitim ve geliştirmeye ilişkin algı ölçeğinin hesaplanan Cronbach  $\alpha$  değeri incelenmiş olup literatürde kabul edilen oranı 0,70 değerinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 8: Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Cronbach $\alpha$ Değeri	,903
--------------------------	------

#### **4.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Verilerin analizi için SPSS 19.0 paket programı kullanılarak, tanımlayıcı istatistik analizlerden, standart sapma ve ortalama değerleri kullanılmıştır. Eğitim ve geliştirmeye ilişkin algının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Eğitim ve geliştirmeye yönelik algı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin, demografik verilere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ile ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

#### **4.9. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde tanımlayıcı istatistiklere, eğitim ve geliştirmeye yönelik algının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine etkisi ve demografik özelliklere göre bu değişkenlerin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara değinilmiştir.

##### **4.9.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

Tablo 9’da araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre tanımlayıcı istatistikleri verilere yer verilmiştir.

**Tablo 9: Örneklemin Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı**

<i>Değişken</i>	<i>Alt Grup</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	261	79,8
	Erkek	66	20,2
	Toplam	327	100,0
Medeni Durum	Evli	203	62,1
	Bekâr	124	37,9
	Toplam	327	100,0
Eğitim Durumu	Lise	41	12,5
	Önlisans	52	15,9
	Lisans	185	56,6
	Yüksek Lisans	49	15,0
	Toplam	327	100,0
Kurumdaki Kıdem	0-5 Yıl	170	52,0
	6-10 Yıl	73	22,3
	11-15 Yıl	71	21,7
	16-20 Yıl	13	4,0
	Toplam	327	100,0
Yaş	20-24 Arası	10	3,1
	25-29 Arası	62	19,0
	30-34 Arası	76	23,2
	35-39 Arası	77	23,5
	40-44 Arası	48	14,7
	45-49 Arası	31	9,5
	50 ve Üzeri	23	7,0
	Toplam	327	100,0
Unvan	Yönetici	106	32,4
	Sorumlu	23	7,0
	Uzman	23	7,0
	Asistan	5	1,5
	Öğretmen	170	52,0
	Toplam	327	100,0

Yukarıda paylaşılan tablodan anlaşılacağı gibi (Tablo 9), anketi dolduran katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, ankete cevap verenlerin %79,8'i kadın ve %20,2'i erkek olduğu tespit edilmiştir, bu dağılım göz önünde bulundurulduğunda araştırmaya katılan kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, ankete katılanların %62,1'i evli iken %37,9'u bekârdır. Katılımcıların yaş aralıklarının dağılımına bakıldığında, en yüksek oranda katılımı 35-39 yaş aralığındaki %23,5 ve 30-34 yaş aralığındaki katılımcılar %23,5 iken, onu %19,0 oranında 25-29 yaş aralığı, %14,7 oranında 40-44, %9,5 oranında 45-49 yaş aralığındakiler, %7 oranında

50 ve üzerindeki yer alırken en az oranda olan 20-24 yaş grubundakiler %3,1 oranında takip etmektedir. Anket katılımcılarının eğitim seviyelerine baktığımızda %12,5'i Lise, %15,9'u ön lisans ve %56,6'ı lisans, %15,0'i ise yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerini incelediğimizde, %52,7'i 0-5 yıl, %22,3'ünün 6-10 yıl, %21,7'sinin 11-15 yıl ve %4'ünün 16-20 yıl aralığında çalışanların olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılara unvanlarını incelediğimizde, %32,4'ü yönetici, %7 i sorumlu ve yine %7'si uzman, %1,5'i asistan iken en yüksek katılımla %52,0'si, öğretmendir.

#### 4.9.2. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler

**Tablo 10:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Ortalama**

	Değerler	
	Ortalama	Standart Sapma
<b>Centilmenlik</b>	3,6	1,16
<b>Vicdan</b>	4,6	0,48
<b>Özgecilik</b>	3,8	0,69
<b>Nezaket</b>	4,5	0,46
<b>Sivil Erdem</b>	4,6	0,40

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik ifadelerle verdikleri cevaplara bakıldığında (Tablo 10) çalışanların verdikleri yanıtların ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının “vicdan” ve “sivil erdem” boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların yanıtlarının örgütsel vatandaşlık davranışının “Centilmenlik” boyutunda en düşük ortalamanın olduğu belirlense de yine de çok düşük bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen ölçeğinde ifadeler (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her zaman skalasıyla değerlendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerin tamamının ortalaması 4,22'dir. Buna göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine yönelik çoğu zaman seçeneğini seçmiş oldukları söylenebilmektedir. Buradan örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin yüksek olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 11:Eğitim ve Geliştirme Ölçeğine İlişkin Ortalama Değerler**

Alt Faktör	N	Ortalama	Standart Sapma
Algılanan Eğitim Olanakları	327	4,11	0,70
Eğitim İçin Algılanan Amir Desteği	327	4,13	0,78
Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşlarının Desteği	327	3,23	0,45
Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu	327	4,54	0,52
Eğitimden Beklenen Bireysel Kazançlar	327	4,17	0,64
Eğitim İle İlgili Kariyer Beklentileri	327	3,09	0,97

Katılımcıların eğitim ve geliştirmeye yönelik algılarına ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde (Tablo 11) çalışanların en olumlu şekilde algıladıkları eğitim ve geliştirme boyutunun “Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu” olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların en olumsuz olarak algıladıkları eğitim ve geliştirme fonksiyonu ise “nadiren” seçeneği işaretlenmiş olan “Eğitim ile İlgili Kariyer Beklentileri” ve “Eğitim İçin Algılanan Çalışma Arkadaşlarının Desteği” olduğu belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme fonksiyonunu ölçen ölçeğinde ifadeler (1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Arasıra, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her zaman skalasıyla değerlendirilmiştir. Eğitim ve geliştirme ile ilgili ifadelerin tamamının ortalaması 3,88’dir. Buna göre, çalışanların eğitim ve geliştirme fonksiyonuna yönelik algıları noktasında çoğu zaman seçeneğini seçmiş oldukları yani insan kaynakları fonksiyonlarından olan eğitim geliştirmeye yönelik algılarının olumlu olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

#### **4.9.3. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etki Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi**

Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerine etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerine ilişkin algının alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini

belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir. Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerine yönelik algı bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

**Tablo 12: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Eğitim ve Geliştirme	B	Std. Hata	Beta	t	Sig.
	.412	.050	.418	8.284	.000

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Std. Hata	Modelin Anlamlılık Derecesi
.418 <sup>a</sup>	.174	.172	.43668	.000

Yapılan regresyon analizine göre, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarına ilişkin algının örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. ( $p=0,000<0,05$ ). Regresyon katsayısı ( $\beta$ ) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Elde edilen bulgular neticesinde, eğitim ve geliştirme fonksiyonları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen R<sup>2</sup> (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.172) göre, eğitim ve geliştirme fonksiyonları, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %17'sini açıklamaktadır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini ölçmek için regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişken olarak eğitim geliştirme fonksiyonlarına ilişkin algının alt boyutları ele alınmış olup örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir.

**Tablo 13: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.
Algılanan Eğitim Olanakları	,203	,057	8,274	,001
Eğitim için algılanan amir desteği	,061	,047	3,332	,379
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	,084	,032	,880	,189
Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	,111	,044	1,318	,032
Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	,137	,046	2,154	,042
Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	,075	,028	2,040	,230
F	12,063			
Düzeltilmiş $R^2$	,169			
$R^2$	,184			
Std. Tahmin Hatası	,43737			
Anlamlılık Düzeyi	,000 <sup>b</sup>			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, \*  $p < 0,01$

Tablo 13’de Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde,  $p=0,000 < 0,01$  olduğundan dolayı modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında eğitim ve geliştirme alt boyutlarından algılanan eğitim olanakları ( $\beta=0,203$ ) boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular neticesinde, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarının boyutları olan öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen, bireysel kazançlar, boyutlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Belirlenen  $R^2$  (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.184) bakıldığında, bu boyutlar örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %18’ini açıklamaktadır. Eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitimle ilgili kariyer beklentileri boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ( $p > 0,01$ ) belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak, H1 hipotezi olarak belirlenen; “İnsan Kaynakları Eğitim Geliştirme uygulamalarına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini etkiler.” hipotezini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Benzer şekilde H1a hipotezi olarak belirlenen;

“algılanan eğitim olanakları, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler”, H1d hipotezi olarak belirlenen “eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler”, H1e hipotezi olarak belirlenen; “eğitimden beklenen bireysel kazançlar, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler”, hipotezlerini de destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu veriler neticesinde çalışanların çalıştıkları kurumun kendilerine sundukları eğitim ve geliştirme imkânları ve çalışanların öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

H1b hipotezi olarak belirlenen; “eğitime yönelik algılanan amir desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler”, H1c hipotezi olarak belirlenen “Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler” ve H1f “eğitim ile ilgili kariyer beklentileri, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler” hipotezlerini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilemediğinden H1a, H1c ve H1f reddedilmiştir.

#### **4.9.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyinin Demografik Özelliklere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde ÖVD düzeyinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, iş deneyimi, unvanı gibi demografik özellikleri incelenmiştir. Bunun için iki örneklem grup arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız örneklem T testi (Independent-Sample T test) ve ikiden fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmıştır.

##### **4.9.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların ÖVD düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 14: ÖVD Etkinliğinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin İstatistikler**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Levene Testi		T testi	
		F	P	t	p
	Eşit Varyans	.500	<b>.480</b>	-.190	<b>.849</b>
	Eşit Olmayan Varyans			-.191	.849

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma
	Kadın	261	4.14	.48
	Erkek	66	4.15	.47

Yapılan t testi sonucunda, kadın ve erkek katılımcıların ÖVD düzeyleri arasında ( $p:0,849 > 0,05$ ) anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

#### 4.9.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ÖVD düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t testi yapılmıştır. Yapılan analize ilişkin istatistikler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 15: ÖVD Etkinliğinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin İstatistikler**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma
	Bekâr	203	4.18	.47
	Evli	124	4.07	.49

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		Levene Testi		T testi	
		F	P	t	p
	Eşit Varyans	.159	<b>.690</b>	2.084	<b>.038</b>
	Eşit Olmayan Varyans			2.064	.040

Yapılan t testi sonucunda, Bekâr ve Evli katılımcıların ÖVD düzeylerinde ( $p:0,038<0,05$ ) anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre katılımcıların ÖVD etkinliğine yönelik algılarının, medeni duruma göre farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Bekar çalışanların ÖVD düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

#### 4.9.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ÖVD düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir

**Tablo 16: ÖVD Etkinliğinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.456	5	321	.204

Levene testi sonucunda ÖVD düzeyine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 17: ÖVD Etkinliğinin Yaşa Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri**

	Tanımlayıcı İstatistikler				Anova Değerleri	
	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	20-24	10	4.26	.37	2.589	0.26
	25-29	62	4.15	.43		
	30-34	76	4.22	.48		
	35-39	77	4.03	.49		
	40-44	48	4.26	.45		
	45-49	54	4.03	.54		
	Total	327	4.14	.48		

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, ÖVD düzeyi katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p: 0,26 > 0,05$ ). Buna göre katılımcıların ÖVD düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

#### 4.9.4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ÖVD düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 18: ÖVD Etkinliğinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.545	4	322	.703

Levene testi sonucunda ÖVD düzeyine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 19: ÖVD Etkinliğinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri**

	Tanımlayıcı İstatistikler				Anova Değerleri	
	Eğitim Düzeyi	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	41	4.04	.48	2.362	0.53
	Önlisans	52	4.04	.51		
	Lisans	185	4.19	.47		
	Yüksek Lisans	47	4.65	.47		

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, ÖVD düzeyi katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p: 0,53 > 0,05$ ). Buna göre katılımcıların ÖVD düzeylerinin, eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği söylenebilmektedir.

#### 4.9.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların ÖVD düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Homojenlik testi sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 20: ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Homojenlik Testi Sonuçları**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.30	4	322	.972

Levene testi sonucunda ÖVD düzeyine ait Sig. değerinin 0,05'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu durumda grup varyanslarının eşitliği kabul edilmiş ve ANOVA analizi yapabilmek için gerekli şart sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir:

**Tablo 21: ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve ANOVA Değerleri**

	Tanımlayıcı İstatistikler				Anova Değerleri	
	Unvan	N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yönetici	106	4.14	.49	2.979	0.019
	Sorumlu	23	4.15	.50		
	Uzman	23	3.82	.44		
	Asistan	5	4.04	.52		
	Öğretmen	170	4.18	.46		
	Total	327	4.14	.48		

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, ÖVD etkinliği katılımcıların unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (p: 0,019 < 0,05). Buna göre katılımcıların ÖVD etkinliğine yönelik algılarının, unvanlarına göre farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

**Tablo 22: ÖVD Etkinliğinin Unvana Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Çoklu Karşılaştırmalar Tablosu Post Hoc Testi**

Multiple Comparisons						
Övd						
LSD						
(I) unvan	(J) unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Yönetici	Sorumlu	-,00982	,10898	,928	-,2242	,2046
	Uzman	,32279*	,10898	,003	,1084	,5372
	Asistan	,10670	,21681	,623	-,3198	,5332
	Öğretmen	-,03536	,05863	,547	-,1507	,0800
Sorumlu	Yönetici	,00982	,10898	,928	-,2046	,2242
	Uzman	,33261*	,13970	,018	,0578	,6075
	Asistan	,11652	,23377	,619	-,3434	,5764
	Öğretmen	-,02554	,10526	,808	-,2326	,1815
Uzman	Yönetici	-,32279*	,10898	,003	-,5372	-,1084
	Sorumlu	-,33261*	,13970	,018	-,6075	-,0578
	Asistan	-,21609	,23377	,356	-,6760	,2438
	Öğretmen	-,35815*	,10526	,001	-,5652	-,1511
Asistan	Yönetici	-,10670	,21681	,623	-,5332	,3198
	Sorumlu	-,11652	,23377	,619	-,5764	,3434
	Uzman	,21609	,23377	,356	-,2438	,6760
	Öğretmen	-,14206	,21496	,509	-,5650	,2809
Öğretmen	Yönetici	,03536	,05863	,547	-,0800	,1507
	Sorumlu	,02554	,10526	,808	-,1815	,2326
	Uzman	,35815*	,10526	,001	,1511	,5652
	Asistan	,14206	,21496	,509	-,2809	,5650

\*p<.05

Bu tabloda unvana göre örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından ikişerli karşılaştırma yapılmıştır. Sig. değerine göre 0.05'in altında kalan grup içinde farklılaşma olduğunu söyleyebiliriz. Buna göre; yönetici-uzman, sorumlu-uzman, öğretmen-uzman ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, H2a hipotezi; “Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.” ve H2d hipotezi olarak belirlenen “araştırmaya katılanların unvanlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır” hipotezlerinde de anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş ve hipotezler kabul edilmiştir.

H2 hipotezi “Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, H2b hipotezi “Araştırmaya katılanların yaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.”, H2c “Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.” hipotezlerini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilemediğinden H2, H2b, H2c reddedilmiştir.

**Tablo 23. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu**

Araştırma Hipotezleri	Kabul/Red
<b>Değişkenler Arası Etkilere Dair Hipotezler</b>	Kısmen Kabul
H1: İnsan Kaynakları Eğitim Geliştirme uygulamalarına ilişkin algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış düzeyini etkiler.	Kabul
H1a: Algılanan eğitim olanakları, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Red
H1b: Eğitim ve algılanan amir desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Red
H1c: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Red
H1d: Eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Kabul
H1e: Eğitimden beklenen bireysel kazançlar, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Kabul
H1f: Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkiler.	Red
<b>Demografik Özelliklere Göre Anlamli Farklara Dair Hipotezler</b>	
H2: Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Red
H2a: Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Kabul
H2b: Araştırmaya katılanların yaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Red
H2c: Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Red
H2d: Araştırmaya katılanların unvanlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır.	Kabul

## SONUÇ

Araştırma, İstanbul il merkezinde faaliyette olan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi (İSMEK)” bünyesinde çalışan personele uygulanarak, eğitim ve geliştirmeye yönelik algının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyine etkisi incelenmiştir. Büyük rekabetlerin yaşandığı günümüz koşullarında, işletmelerin hayatını uzun süre devam ettirebilmelerinin temel koşullarından biri farklılık yaratmaktır. Bu farklılığın yaratılmasında işletmelerin sahip olduğu ve taklit edilemeyen en önemli unsur olan insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile insan kaynaklarını geliştirip, gönüllü davranışları gerektiren örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi sonucunda rekabet üstünlüğü elde edilebilir.

Yapılan araştırmada regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, araştırmanın bulgularına dayanarak, çalışanların çalıştıkları kurumun kendilerine sundukları eğitim ve geliştirme imkânları ve çalışanların öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançları, kişisel gelişim ve beceri geliştirme yönelik algıları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği, kurum içerisinde gönüllü davranışlar sergileyerek kuruma fayda sağladıkları söylenebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları eğitim geliştirme fonksiyonlarına yönelik algının örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda kurum içi yapılan eğitimler arttıkça, çalışanlara yatırım yapıldıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları yani gönüllü davranışlar da aynı doğrultuda artacaktır. Çalışanların eğitim ve geliştirmeye yönelik algılarına ilişkin verdikleri cevaplara göre, kurum içi düzenlenen eğitimlere, toplantılara çoğunlukla katılım gösterdikleri görülmüştür. Araştırmada çalışanların eğitim ve geliştirmeye yönelik algılarına ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların en olumlu olarak algıladıkları eğitim ve geliştirme boyutu “Eğitim Programlarındaki Öğrenme Motivasyonu” olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre katılımcılar şirket içi eğitimlere katılırken kişisel gelişimlerini ve becerilerini geliştirebileceğine inanarak istekli bir şekilde eğitimlere katılım sağladıkları görülmüştür.

Katılımcılar şirket bünyesinde eğitimlere kendilerini geliştirmek için katılıyor fakat eğitimlere katılırken kurum içerisinde düzenlenen eğitimler çalışana kariyer fırsatı sağlamadığından eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin az olduğu saptanmıştır. Bu durum ilerleyen süreçlerde çalışanların motivasyonunu etkileyerek ve eğitimlere katılımın düzeyini azaltarak çalışanları geliştirmede zorlanılabilir buda kurumu olumsuz yönde etkileyebilir. Eğitim programlarını oluştururken kariyer beklentilerine yönelik çalışmalar, yöneticilerin daha çok teşviki ve çalışma ortamlarındaki iyileştirmeler yapılması halinde çalışanların motivasyon ve eğitime katılma istekleri daha da artacak ve aynı oranda örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışanlarının cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumlarında değişiklikler olmasına rağmen işletmelerine olan bağlılıkları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, sorumluluklarının farkında olma, örgütün gelişimine destek verme, örgütün çıkarları doğrultusunda gönüllü davranışlar sergileme, yüksek görev bilinci gibi davranışları aynı orantıda sergiledikleri görülmüştür. Buna karşın medeni durum ve unvanlar açısından örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerinde farklılıklar görülmüştür. Bekar çalışanların evlilere oranla daha fazla örgüt çıkarları düşünerek gönüllü davranışlar sergilediği, ekstra mesailere kaldıkları, iş yerinde geçirdikleri zamanları daha verimli kullandıkları söylenebilir. Aynı şekilde unvanlara bakıldığında öğretmenlerin diğer unvanlara nazaran (sorumlu, yönetici, asistan, uzman) daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri söylenebilir. Diğer unvanlarda çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için, mentorlük, meslektaş yardımlaşması gibi eğitim programları uygulanabilir. Bunun yanında gönüllü davranışlar sergilediklerinde yöneticiler tarafından ödüllendirilebilirler. Bu tarz davranışlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme durumlarını arttırabilir.

Bu araştırmanın, İstanbul il merkezinde faaliyette olan “İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi (İSMEK)” bünyesinde çalışan personele yönelik yapılması, bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Bu doğrultuda değerlendirmeler sadece bu örneklem için geçerli olup

genellenemez sadece ele alınan araştırma kapsamıyla sınırlıdır. Bu konuya ilişkin diğer İKY işlevleriyle ilgili benzer araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Altay, M. (2011). Hastane Çalışanlarının İşyerindeki Duyguları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Özel Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ay, B. (2007). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Ayan, B. (2008). İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Balcı, A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik Ve İlkeler (9. baskı). Ankara. Pegem A Yayıncılık
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (12. baskı). Ankara. Pegem A.
- Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cinay F. (2015). İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Bir Uygulama. *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Demir, K. (2010). Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırışı Etkisi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1): 197-208.
- Demirtaş, S. (2016). Okul Yöneticilerinin Psikolojik İyi Olma Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Develi, A. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Etik İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Yüksek Lisans Tezi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Erdem, U. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uzmanlık Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, S. (2006). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Meteksan Yay.
- Geçgel, S. (2011). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Nisan, Aksaray.
- Gedik, D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güler, N. (2013). Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güner, A. N. (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- İmam Üniversitesi, *İİBF Dergisi*.
- İpek, M. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaman, A. ve Aylan S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş Sütçü
- Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Keleş, Y. (2009). İş görenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Köprülü, T. (2011). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Lo, M. C. ve Ramayah, R. (2009). Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior In A Multicultural Society. *International Business Research*, 2(1), 48-55.
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özçelik, A. O. (2008). Eğitim ve geliştirme. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz- Aralık(21), 77-96.
- Özyurt, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sadullah Ö. vd. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014.). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sunar, N.O. (2008). Avrupa Birliğine Katılım Sürecinde Havayolu ve Havacılık İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesine Yönelik Standartların Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Şencan, H. ve Erdoğmuş, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar, H. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tecimen, M. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Torlak, Ö. (2013). *İş Etiği*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Uyargil, C. ve Arkadaşları (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Yeşilyurt, H. (2013). Otel İşletmelerinde İş Doymu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir

Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.



## EK 1: ANKET FORMU

# ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYE YÖNELİK ALGISININ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI DÜZEYİNE ETKİSİ; İSMEK (İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ HAYAT BOYU ÖĞRENME MERKEZİ) UYGULAMASI

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı “İşletme Yönetimi” tezli yüksek lisans programı çerçevesinde Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder’in danışmanlığında yürütmekte olduğum “Çalışan Personelin Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Algısının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Düzeyine Etkisi; İsmek (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme Merkezi) Uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

### A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek
2. Medeni Durumunuz : Evli  Bekar
3. Yaşınız : 20-24  25-29  30-34   
35-39  40-44  45-49  50 ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz : İlkokul  Ortaokul  Lise   
Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans
5. Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışmaktasınız?  
0-5  6-10  11-15  16-20
6. Unvan : Yönetici  Sorumlu  Uzman   
Asistan  Öğretmen

**B. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi,**

1-Hiçbir Zaman 2-Nadiren 3-Arasıra 4-Çoğu Zaman  
5-Herzaman

	1	2	3	4	5
1-İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.					
2-İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.					
3-İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4-Görevim olmasa bile yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.					
5-Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					
6-Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.					
7-Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.					
8-Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
9-Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.					
10-Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.					
11-Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.					
12-Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.					
13-Daima dakik olmaya çalışırım.					
14. Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.					
15. Ekstra mola almak istemem.					
16. Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.					
17. Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					
18. Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.					
19. İşletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.					
20. İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.					

**C. Eğitim ve Geliştirme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecesi,**

1-Hiçbir Zaman 2-Nadiren 3-Arasıra 4-Çoğu Zaman  
5-Herzaman

	1	2	3	4	5
1-Çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2-Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3-Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.					
4-Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
5-Yöneticim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
6-Zayıf olduğum konular hakkında yöneticilerimle rahatlıkla konuşabilirim.					
7-Yöneticim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.					
8-Yöneticim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.					
9-Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.					
10-Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
11-Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
12-Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
13-Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.					
14-Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
15-Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
16-Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.					
17-Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.					
18-Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.					
19-Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					
20-Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
21-Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					

22-Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımlın beğenisini kazanmamı sağlar.					
23-Eğitim programlarına katılmak yöneticimin beğenisini kazanmamı sağlar.					
24-Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
25-Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
26-Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
27-Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
28-Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
29. Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.					
30. Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

## **EK 2: ÖZGEÇMİŞ**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

ADI VE SOYADI: Hazal Eyşan VURGUN  
DOĞUM YERİ VE  
TARİHİ: Küçükçekmece / 14.03.1991  
MEDENİ HALİ: Evli  
E-MAIL: hazaleysan@gmail.com  
ADRES (EV): Cihangir Mah. Truva Sok. Eyüp Sultan Apt. 8/6  
Avcılar / İSTANBUL  
ADRES (İŞ): Akşemsettin Mah. Vatan Cad. No:6 İsmek  
Yönetim Merkezi Fatih / İSTANBUL  
TELEFON  
(EV/CEP): 05395884440  
(İŞ): 02125310141

### **EĞİTİM DURUMU**

2014- İstanbul Arel Üniversitesi - Sosyal Bilimler  
Enstitüsü - İşletme Yönetimi  
2011-2014 Anadolu Üniversitesi - İktisadi İdari Bilimler  
Fakültesi - İktisat  
2009 – 2011 İstanbul Arel Üniversitesi - Meslek Yüksek  
Okulu - İnsan Kaynakları Yönetimi

### **YABANCI DİL**

İngilizce (Orta)

### **İŞ TECRÜBESİ**

03.2015- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme  
Merkezi (İsmek) - İşe Alım Uzmanı  
10.2014-03.2015 Madame Coco - İnsan Kaynakları Uzmanı  
12.2012-10.2014 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hayat Boyu Öğrenme  
Merkezi (İsmek) - İnsan Kaynakları Uzmanı  
11.2011-12.2012 İstanbul Arel Üniversitesi - Kariyer Planlama Uzman  
Yardımcısı